



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Perehdyttäminen teknisessä tuessa ja uuden perehdytyssuunnitelman laadinta

— Case Samlink

Nikkanen, Lauri

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Perehdyttäminen teknisessä tuessa ja uuden perehdytys suunnitelman laadinta – Case Samlink

Lauri Nikkanen
Tietojenkäsittely
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2016

Lauri Nikkanen

Perehdyttäminen teknisessä tuessa ja uuden perehdytysuunnitelman laadinta – Case Samlink

Vuosi	2016	Sivumäärä	49
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja selvittää Samlinkin teknisen tuen perehdyttämisen nykytilanne ja laatia tekniselle tuelle uusi perehdyttämissuunnitelma. Opinnäytetyö on toteutettu Oy Samlink Ab:n Espoon konttorin tekniselle tuelle perehdyttämisen tueksi. Toimeksianto tutkimukselle on saatu Samlinkin teknisen tuen esimieheltä ja opinnäytetyö on tehtävänannon yhteydessä rajattu koskemaan vain Samlinkin teknisen tuen tiimiä.

Työn teoriaperusta on kerätty Oy Samlink Ab:n Intranetistä ja perehdyttämisestä kertovista ammattikirjallisuuksista. Teknisen tuen perehdyttämisen nykytilanne kartoitettiin haastattelulla teknisen tuen jäseniä ja teknisen tuen esimiestä. Nykytilanteen kartoittamisessa käytettiin hyväksi kyselylomaketta, teemahaastatteluja ja omakohtaisia kokemuksiani Samlinkin teknisen tuen perehdyttämisestä.

Opinnäytetyön teoriaosuus ja uusi perehdyttämissuunnitelma luovutettiin kohdeorganisaation omaan käyttöön perehdyttämisen tukemiseksi. Uusi perehdytysuunnitelma on tarkoitus ottaa teknisessä tuessa käyttöön heti seuraavan perehdyttämisprosessin alkaessa. Koska uutta perehdytysuunnitelmaa ei ole vielä voitu testata käytännössä, on lopullisten tuotosten arviointi hankalaa. Opinnäytetyön lopputuloksena toteutettu perehdyttämissuunnitelma vastaa sille asetettuja määritelmiä ja on saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Perehdytysuunnitelman kehittäminen kohdeorganisaatiossa ei pääty opinnäytetyöhön valmistumiseen. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen perehdytysuunnitelman kehittämistä jatketaan kohdeorganisaation toimesta.

Lauri Nikkanen

Orientation in technical support and creating a new orientation plan – A Case Study of Samlink

Year	2016	Pages	49
------	------	-------	----

The objective on this bachelor's thesis was to investigate and figure out the current state of Samlink technical support's orientation plan and to develop it further. This thesis with its study was carried out for the technical support of Samlink located in the city of Espoo to support the technical supports orientation process. The assignment of the thesis was received from the superior of technical support and the thesis was limited to cover up only technical supports team.

The theory base for the thesis was gathered from Samlink's Intranet and from the professional literature of orientation in companies. The current state of technical supports orientation was mapped by interviewing technical supports superior and members of the technical support. In addition to interviews, the author's personal experiences in orientation at Samlink as well as questionnaires were also used for the mapping process.

The theory section of this thesis and the new orientation plan were handed over to the target organization to be used as support in their orientation. The new orientation plan is scheduled to be fully operational when the next orientation process starts. Since the new orientation plan has not yet been tested in practice, the evaluations of the final results cannot yet be acknowledged. The orientation plan created in this thesis meets the definitions set and the plan has also achieved its objectives. The development of the orientation plan does not end when the thesis is completed; the target organization will continue developing its new orientation plan in the future.

Keywords row

Orientation, Orientation plan, Technical support

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Oy Samlink Ab	7
1.2	Perehdytyksen nykytilanne sekä tavoitteet kohdeorganisaatiossa	9
1.3	Tutkimusmenetelmät ja viitekehys	11
1.4	Tutkimusongelma ja keskeisimmät käsitteet.....	12
2	Perehdyttäminen	13
2.1	Perehdyttämisen määritelmä	14
2.2	Perehdyttämisen tavoitteet	15
2.3	Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt	17
2.4	Perehdytysprosessin toteuttaminen ja sen vaiheet	19
2.4.1	Ennen rekrytointia ja rekrytointivaihe.....	20
2.4.2	Ennen töihin tuloa ja työn aloittamista	21
2.4.3	Vastaanotto, ensimmäinen työpäivä ja työn aloitus	22
2.4.4	Tulokkaan ensimmäinen viikko	23
2.4.5	Koeajan aikana ja työsuhteen päättyessä.....	24
2.5	Huomioitavaa onnistuneessa perehdyttämisessä	24
2.6	Huono perehdyttäminen ja perehdyttämisen ongelmat	28
2.7	Perehdyttämisen vastuut	29
2.8	Kokemuksellinen oppiminen ja erilaiset oppimistyyli	29
2.9	Lainsäädäntö.....	31
2.9.1	Työsopimuslaki 26.1.2001/55	31
2.9.2	Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738	32
2.9.3	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.....	32
2.10	Menetelmät ja mallit	32
2.11	Työnopastus ja viiden askeleen menetelmä.....	34
2.12	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi	36
2.13	Vaikutus asiakastytytyväisyyteen	36
3	Perehdytysuunnitelma kohdeorganisaatiolle	36
3.1	Perehdytysuunnitelman toteutus	37
3.2	Perehdytysuunnitelman sisältö.....	38
4	Johtopäätökset ja pohdinta	41
4.1	Opinnäytetyön tulokset ja kehitysideat.....	42
4.2	Oppimisen arviointi	43
	Lähteet	45
	Kuvat.....	46
	Taulukot	47
	Liitteet	48

1 Johdanto

Työntekijän perehdyttäminen uuteen työpaikkaan ja uusiin työtehtäviin on usein keskeisessä osassa työntekijän aloittaessa työskentelyä uudessa työympäristössä. Perehdytyksen tarpeeseen ei vaikuta, onko työntekijä jo pitkään työelämässä ollut henkilö tai vasta aloitteleva henkilö. Hyvin suunniteltu ja toimiva työn aloitus alkaa usein perehdyttämisprosessilla, jolla organisaatio pyrkii luomaan aloittavalle työntekijälle selkeän kuvan hänelle asetetuista henkilökohtaisista tavoitteista, vaatimuksista ja ympäröivästä työympäristöstä.

Perehdytyksen pyrkimyksenä on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti tuottavaksi yksilöksi. Perehdyttämisellä organisaatio pyrkii saamaan uuteen työntekijään investoidut pääomat nopealla aikavälillä takaisin ja mahdollistamaan lisätuoton hankkimisen organisaatiolle. Perehdytyksen avulla pyritään tilanteeseen, jossa työntekijä ymmärtää uuden organisaationsa toimintatavat ja kulttuurin. Selkeällä toimintatapojen ja kulttuurin sisäistämällä työympäristön toiminta pysyy yhtenäisenä ja selkeänä sekä työntekijä pystyy tuottamaan tasaista ja laadukasta työtä. Lopulta perehdyttämisen taustalla onkin organisaation tavoite hyvästä kannattavuudesta sekä yrityksen strategian toteuttamisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14-15).

Opinnäytetyö on toteutettu Oy Samlink Ab:n tekniselle tuelle teknisen tuen toimeksiannon perusteella. Oy Samlink Ab:n teknisellä tuella on jo olemassa perehdytysuunnitelma, jonka avulla uudelle työntekijälle luodaan kuva kohdeorganisaatiosta, avaintekijöistä sekä teknisen tuen työnkuvasta ja käytettävistä työkaluista. Opinnäytetyöllä kuitenkin pyritään parantamaan teknisen tuen perehdytysprosessia ja -suunnitelmaa sekä korostamaan perehdyttämisen tärkeyttä kohdeorganisaatiolle ja teknisen tuen tuottamalle työn laadulle.

Opinnäytetyön raportti koostuu neljästä eri osa-alueesta. Raportin ensimmäisessä osassa kartoitetaan Oy Samlink Ab:n teknisen tuen perehdyttämisen nykytilanne ja tavoitteet. Toisessa osassa keskitytään opinnäytetyön teoreettiseen puoleen, perehdyttämisen tarkoituksiin, merkityksiin ja perehdyttämistä rajaaviin vaatimuksiin. Opinnäytetyön raportin kolmannessa osassa keskitytään kohdeorganisaatiolle esitettyyn perehdytysuunnitelmaan ja sen toteutukseen. Neljännessä osassa esitetään tutkimuksen pohjalta luodut johtopäätökset sekä pohdintaa tuloksista että kehityksen kohteista. Raportin lopussa käydään vielä lyhyesti läpi omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

Opinnäytetyön toimeksianto on saatu syksyllä 2015 teknisen tuen esimiehen, Tiia Pirttiniemen kanssa käydyissä keskusteluissa. Käydyissä keskusteluissa on sovittu opinnäytetyön valmistamisen tavoiteajankohdaksi kesä 2016. Toimeksiannon yhteydessä aihealue rajattiin koskemaan vain Samlinkin teknistä tukea ja sen perehdytysprosessia. Opinnäytetyö sekä tutkimuksen lop-

putulokset ja johtopäätökset esitettiin Oy Samlink Ab:n teknisen tuen vastuuhenkilöille kesäkuun alussa 2016.

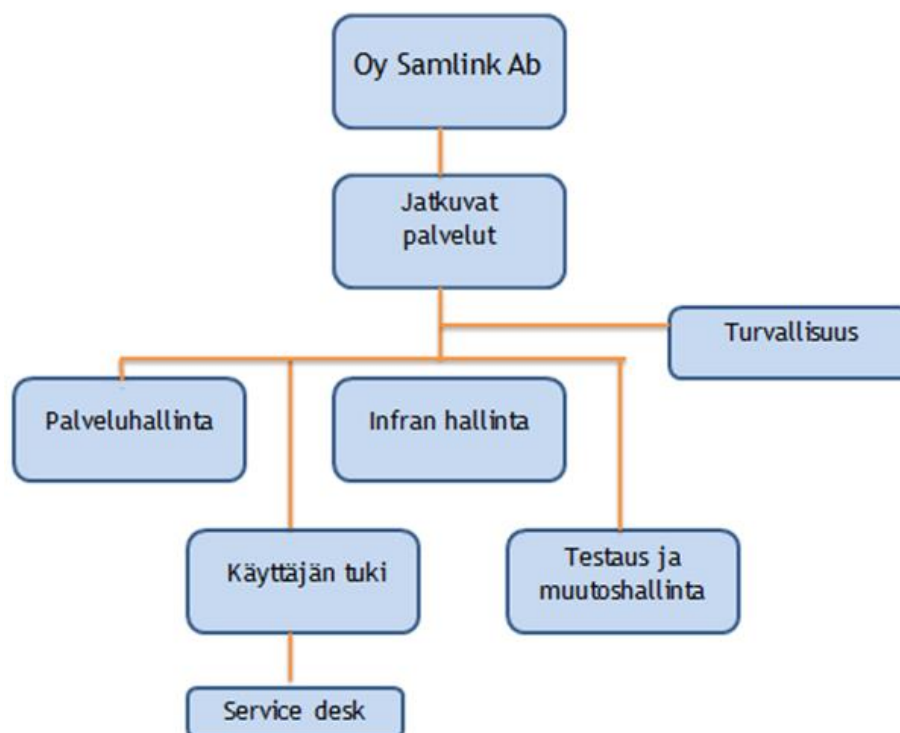
1.1 Oy Samlink Ab

”Mikä Samlink? Samlink luo sekä kustannustehokkuutta että tukee liiketoiminnan kasvua ja kehittämistä tietotekniikan avulla.” (Ab Samlink Oy 2015.) Samlink on suomalainen yritys, joka tuottaa erilaisia palveluita ja ratkaisuja finanssialalle. Samlinkin visio tiivistyy kolmeen ideologiseen sanaan: tietoa, tahtoa ja tekniikkaa. Vision myötä kohdeorganisaation tavoitteena on olla osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut työyhteisö. Arvoillaan: asiakkaan arjen kumppani, kehityksen luotsi, positiivinen syke ja tuloksia yhteistyöllä, Samlink pyrkii luomaan asiakkaille luotettavaa ja mutkatonta arkea sekä kehittämään yhteistyökumppaneiden kustannustehokkuutta ja tukemaan liiketoiminnan kasvua sekä kehittämistä erilaisten IT-ratkaisujen keinoilla. (Ab Samlink Oy 2015).

Oy Samlinkilla Ab:lla on kaksi toimipistettä, yksi Espoossa ja yksi Jyväskylässä sekä lisäksi kaksi tytäryhtiötä: PP-Laskenta Oy ja Project IT Oy. PP-Laskenta Oy:n omistusosuus Samlink konsernilla on 100% ja Project IT Oy:n äänivallasta Samlink omistaa 51,5%. Henkilöstöä Oy Samlinkilla Ab:lla oli vuonna 2015 yhteensä 480 henkilöä, joista 59 työskentelee PP-Laskennalle, 22 Project IT:lle ja loput 399 Samlinkille. Samlinkin omista työntekijöistä suurin osa työskentelee Espoon toimipisteellä. Samlink konsernin sukupuolijakauma on 50,4% miehiä ja 49,6% naisia. (Ab Samlink Oy, Vuosikertomus 2015).

Samlinkin konsernin liikevaihto on kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana systemaattisesti. Vuonna 2015 liikevaihto oli 99,4 miljoonaa euroa. Liikevaihdosta liikevoittoa oli kokonaisuudessaan 8,6 miljoonaa euroa ja Samlinkin konsernin prosentuaalinen omavaraisuusaste on 59,5% (2015). (Ab Samlink Oy, Vuosikertomus 2015).

Organisaatiorakenteessa tekninen tuki on osa service deskiiä, joka puolestaan on jatkuvien palveluiden yksikön alla olevan käyttäjän tuen osa. Service desk sisältää kolme tiimiä, jotka ovat sovellusneuvonta, maksamisen palvelut ja tekninen tuki. Jokaisella tiimillä on oma vastualueensa asiakasrajapinnassa. Service deskissä on yhteensä 30 työntekijää, joista teknisessä tuessa työskentelee yhteensä 16 henkilöä. Teknisen tuki itsessään muodostuu vielä kolmesta eri osasta: valtuushallinnasta (kolme työntekijää), Samlinkin työasematuesta (neljä työntekijää) ja teknisistä neuvoista (yhdeksän työntekijää). Työntekijöiden lukumäärät kuitenkin vaihtelevat kausien mukaan.



Kuva 1 Service desk organisaatiorakenteessa. (Samlink intranet.)

Samlinkin tekninen tuki toimii yhteydenottopisteenä ja niin sanottuna ensimmäisen asteen tukena asiakasrajapinnassa Samlinkin ja sen asiakkaiden välillä. Teknisen tuen ensisijaisena tehtävänä on helpottaa yritysasiakkaiden arkea olemalla Samlinkin arvonaikin toimiva asiakkaan arjen kumppani. Teknisen tuen vastuisiin kuuluu ratkoa ja neuvoa asiakkaita heidän kohtaamissaan teknisissä ongelmatilanteissa. Teknisen tuen usein kohtamia ongelmia ovat esimerkiksi sovellusten virheellinen toiminta, käyttäjätunnusten luominen, poistaminen sekä käyttövaltuuksien hoitaminen, kuten myös työasemien ja tulostimien toimintavirheet. Suurimman osan ongelmatilanteista tekninen tuki saa ratkaistua heti ongelmatilanteen ilmoituksen yhteydessä, mutta tarpeen tullen tekninen tuki informoi ongelmista joko niin sanottua toisen asteen tukea (muuta Samlinkin asiantuntijoita) tai Oy Samlink Ab:n sidosryhminä toimivia muita yrityksiä ja organisaatioita. Oy Samlink Ab:n sidosryhmille osoitettuja tehtäviä ovat esimerkiksi rikkoutuneiden laitteiden huollot ja vaihdot. Näiden vastuiden lisäksi tekninen tuki hoitaa mahdollisten häiriötilanteiden viestintää sekä Samlinkin sisäisesti että myös ulkoisesti yritysasiakkaille.

Samlinkin tekniseen tukeen on asiakkaiden mahdollista ottaa yhteyttä kolmea eri yhteydenotokanavaa pitkin: puhelimitse, sähköpostitse sekä ongelmasta riippuen jopa fyysisesti paikanpäällä käymällä. Yhteydenottoja Samlinkin tekninen tuki saa 3000-7000 kappaletta kuukaudesta riippuen. Vuonna 2015 tilastoituja (ei sisällä fyysisesti paikanpäällä ilmoitettuja tapauksia) yhteydenottoja Samlinkin tekninen tuki sai kokonaisuudessaan noin 68 000 kappaletta,

joista puheluja oli noin 18 000 ja sähköpostitse saapuneita noin 40 000. Vuonna 2015 teknisen tuen nimissä ratkaistiin noin 15 500 palvelupyyntöä.

1.2 Perehdytyksen nykytilanne sekä tavoitteet kohdeorganisaatiossa

Samlinkin teknisen tuen perehdyttämisen nykytilanne selvitettiin vapaamuotoisilla teema-haastattelulla tiiminjäsenten ja teknisen tuen esimiehen kanssa. Nykytilanteen kartoituksen avuksi tehtiin myös lyhyt kyselylomake työturvallisuuskeskuksen (Kangas & Hämäläinen 2008, 27) esimerkin pohjalta.

Samlinkin teknisen tuen käytössä on perehdytysuunnitelma, jonka avulla uuden työntekijän ensihetket kohdeorganisaatiossa suunnitellaan ja toteutetaan. Itse perehdytysprosessi voidaan jakaa kolmeen eri osioon:

- 1.) Ennen uuden työntekijän aloittamista suoritettavat toimenpiteet
- 2.) Uuden työntekijän ensimmäisten työpäivien aikana suoritettavat toimenpiteet
- 3.) Uuden työntekijän valmistautuminen teknisen tuen (tekninen neuvoja) työhön

SAMLINK		Perehdytys tekninen tuki [Perehdytettävän nimi]			
Osa-alue	Tehtävä	Kuvaus	Vastuuhenkilö (Jos voidaan nimetä)	Status	Kommentit
Käyttöoikeudet/-tunnukset	Käyttäjätunnus 1	Peruskäyttäjätunnus	[VAST. HEN. NIMI]		
	Käyttäjätunnus 2	[XXX]-domainin käyttäjätunnus	[VAST. HEN. NIMI]		
	Käyttäjätunnus 3	admin-käyttäjätunnus [XXX] ympäristöön	[VAST. HEN. NIMI]		
	Käyttäjätunnus 4	admin-käyttäjätunnus [XXX] domainiin	[VAST. HEN. NIMI]		
	Käyttäjätunnus 5	käyttäjätunnus sidosryhmän [XXX] järjestelmiin	[VAST. HEN. NIMI]		
	Käyttäjätunnus 6	käyttäjätunnus sidosryhmän [YYY] järjestelmiin	[VAST. HEN. NIMI]		
	Käyttäjätunnus 7	käyttäjätunnus puhelinjärjestelmään	[VAST. HEN. NIMI]		
Työkalujen asennukset työasemalle	Ohjelmiston 1 nimi	Etähallintatyökalu	[VAST. HEN. NIMI]		
	Ohjelmiston 2 nimi	Käyttäjätunnusten hallintatyökalu	[VAST. HEN. NIMI]		
	Ohjelmiston 3 nimi	Sidosryhmän [XXX] työkalu	[VAST. HEN. NIMI]		
	Ohjelmiston 4 nimi	Sidosryhmän [YYY] työkalu	[VAST. HEN. NIMI]		
	Ohjelmiston 5 nimi	Hallintatyökalu 1	[VAST. HEN. NIMI]		
	Ohjelmiston 6 nimi	Hallintatyökalu 2	[VAST. HEN. NIMI]		
Työkalujen perehdytys	Ohjelmiston 1 nimi	Etähallintatyökalu	[VAST. HEN. NIMI]		
	Ohjelmiston 2 nimi	Käyttäjätunnusten hallintatyökalu	[VAST. HEN. NIMI]		
	Ohjelmiston 3 nimi	Ohjelmiston 3 kuvaus	[VAST. HEN. NIMI]		
	Ohjelmiston 4 nimi	Ohjelmiston 4 kuvaus	[VAST. HEN. NIMI]		
	Ohjelmiston 5 nimi	Sidosryhmän [XXX] vikailmoitukset	[VAST. HEN. NIMI]		
	Ohjelmiston 6 nimi	Sidosryhmän [YYY] vikailmoitukset	[VAST. HEN. NIMI]		
Samlink sidosryhmät	Sidosryhmä 1	Kuvaus sidosryhmästä	[VAST. HEN. NIMI]		
	Sidosryhmä 2	Kuvaus sidosryhmästä	[VAST. HEN. NIMI]		
	Sidosryhmä 3	Kuvaus sidosryhmästä	[VAST. HEN. NIMI]		
	Sidosryhmä 4	Kuvaus sidosryhmästä	[VAST. HEN. NIMI]		
	Sidosryhmä 5	Kuvaus sidosryhmästä	[VAST. HEN. NIMI]		
Samlink toimitilat	---	---			
	---	---			
Samlink työasematuki	Toimitilojen esittely		[VAST. HEN. NIMI]		
	Yleisimmät tehtävät + perehdyttäminen arkeen		[VAST. HEN. NIMI]		
Samlink Survival Week (SSW)		Samlinkin yksityiskohtaisempi esittely mm. osastot yms.	[VAST. HEN. NIMI]		
Tekninen tuki - Huoltokutsut					
	Huoltohistoriikki		[VAST. HEN. NIMI]		

Kuva 2 Perehdyttämissuunnitelma (Oy Samlink Ab.)

Perehtymisprosessin ensimmäisen vaiheen taustatoimenpiteet pyritään aloittamaan Oy Samlink Ab:ssa jo ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työt. Ennen uuden työntekijän työn aloittamista on uudelle henkilölle jo pyritty tilaamaan työskentelyn kannalta välttämättömät työvälineet. Välttämättömiä asioita uuden työntekijän aloittaessa ovat esimerkiksi uusi työasema, jolla työskennellä, käyttäjätunnus, jossa on vaaditut käyttöoikeudet lisäksi työntekijälle on rakennettu oma työpiste. Tavoitteena on, että uudella työntekijällä on heti työuran alusta saakka olemassa oma paikka konttorilla ja työhön tarvittavat työvälineet valmiina työhön tutustumista varten, vaikka omaa työpistettä ei vielä juurikaan ole tarvetta käyttää ensimmäisten työpäivien aikana.

Uuden työntekijän saapuessa ensimmäistä kertaa konttorille hänelle esitellään työnkuvansa kannalta avainhenkilöt. Avainhenkilöitä ovat esimerkiksi uuden työntekijän lähimmät esimiehet, HR-asiantuntija sekä teknisen tuen tiiminvetäjä ja teknisen tuen muut työntekijät. Mikäli Oy Samlink Ab:ssa aloittaa samoihin aikoihin useampi työntekijä, uusille tulokkaille on pyritty järjestämään lyhyt palaveri HR-asiantuntijan kanssa. Palaverissa käydään läpi lyhyt esitys Oy Samlink Ab:n organisaatiosta: mikä on Samlink, mitä Samlink tuottaa ja kenelle Samlink tuottaa. Valitettavan usein HR-asiantuntijan kanssa käytävää palaveria ei enää toteuteta vaan kohdeorganisaatioon tutustuminen jää muiden perehdyttäjien sekä uuden tulokkaan omalle vastuulle. Käytössä olevassa perehdytysuunnitelmassakin mainittu toimitilojen esittely on myös lähes kokonaan jäänyt pois teknisen tuen perehdyttämisestä. Tämän ei kuitenkaan katsota olevan suuri ongelma sillä Oy Samlink Ab:n teknisen tuen työ tapahtuu pääsääntöisesti omalla työpisteellä, eikä talon muissa tiloissa. Perehdyttämällä uusi tulokas organisaation toimintaan ja toimintatapoihin pyritään tilanteeseen, että uusi työntekijä hahmottaa alusta saakka oman työnsä merkityksen organisaation toiminnassa.

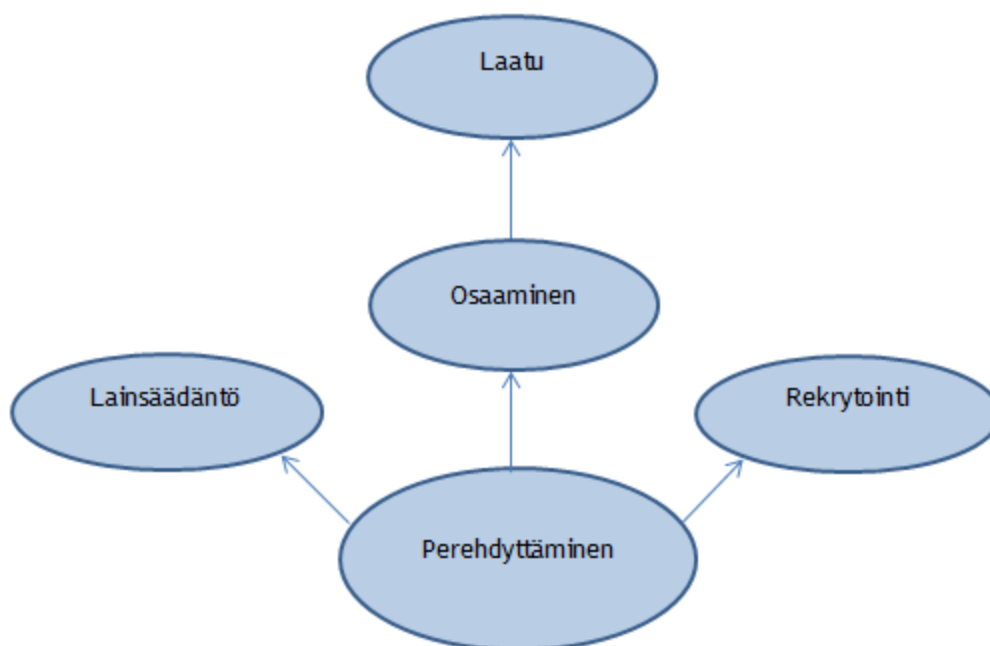
Itse teknisen tuen työhön valmistava perehdytys alkaa käyttäjätunnuksen käyttöönotolla ja ensimmäisellä kirjautumisella työasemalle. Käyttäjätunnuksen onnistuneen käyttöönoton jälkeen perehdyttäjä varmistaa perehdytettävän kanssa, että uudella työasemalla on tarvittavat työvälineet ja ohjelmistot asennettuina. Tässä yhteydessä perehdyttäjä voi tarkistaa, että työvälineet toimivat toivotulla tavalla sekä asentaa työasemalta mahdollisesti puuttuvia sovelluksia. Kun työssä käytettävät sovellukset ja sovellusten toimintatavat on käyty läpi, siirtyy uusi työntekijä seuraamaan toisen teknisen neuvojan työskentelyä. Teknisen neuvojan työ tapahtuu pääsääntöisesti Volp-puhelimen (Voice over Internet Protocol) välityksellä, joten perehdytettävä pääsee ns. kummiluureilla mukaan puhelinlinjalle kuuntelemaan sekä seuraamaan työskentelyä. Kummiluurien käytöllä tarkoitetaan tilannetta, jossa perehdytettävän kuulokkeet liitetään perehdyttäjän kuulokkeisiin ja näin perehdytettävä kuulee perehdyttäjän käymän puhelun asiakkaan kanssa. Puhelujen kuuntelun yhteydessä perehdyttäjä käy tarkemmin läpi sovellusten toimintaa ja pyrkii antamaan perehdytettävälle kokonaisvaltaisen kuvan teknisen neuvojan työstä. Teknisen tuen perehdyttämisen keskiössä onkin perehdyttä-

jän työn seuraaminen käytännössä ja tekemällä oppii - mentaliteetti. Kun perehdytettävä ko-
kee olevansa valmis itsekin vastaamaan asiakaspuheluihin, siirtyy perehdytettävä omalle työ-
pisteelleen suorittamaan teknisen neuvojan työtä. Kohdeorganisaation tekninen tuki on kui-
tenkin etenkin alkutaipaleella valmiudessa neuvomaan uutta tulokasta mahdollisissa ongelma-
tilanteissa. Työntekijän perusteellisella perehdyttämällä teknisen neuvojan töihin, pyrkii
organisaatio ja työympäristö saamaan uudesta työntekijästä kaiken potentiaalisen hyödyn
hyödynnettyä mahdollisimman lyhyessä ajassa.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja viitekehys

Opinnäytetyö on tehty laadullisena tutkimuksena, jossa on käytetty hyväksi toiminnallisen
tutkimuksen ja teemahaastattelututkimuksen käytäntöjä. Toimintatutkimuksessa selvitetään
jo käytössä olevat käytännöt ja yritetään löytää ratkaisuja havaittuihin ongelma-
kohtiin. (Arja Kuula 2006.) Toiminnallinen tutkimus tukee opinnäytetyön rakennetta, sillä opinnäytetyössä
pyritään kehittämään jo Samlinkilla käytössä olevia perehdytyksen käytäntöjä.

Teemahaastatteluissa haastateltavalle annetaan valtuudet puhua vapaasti aiheesta ja haas-
tatteluissa voidaan tuoda esiin ihmisten omat tulkinnat erilaisista tilanteista. (Saaranen-
Kauppinen & Puusniekka 2006.) Samlinkin teknisen tuen avainhenkilöille suoritetuilla teema-
haastatteluilla kartoitettiin perehdytyksen nykytilanne ja kohdeorganisaation perehdytyksessä
havaitut ongelmakohdat.



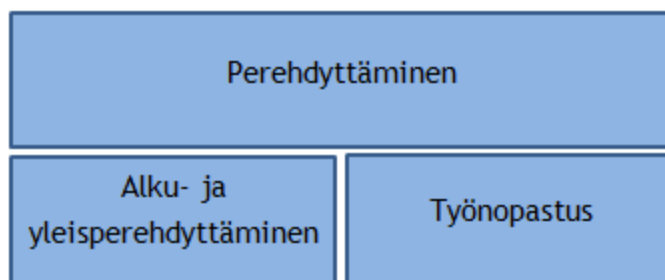
Kuva 3 Teoreettinen viitekehys

1.4 Tutkimusongelma ja keskeisimmät käsitteet

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää erilaisia keinoja, miten Samlinkin teknisen tuen perehdyttämistä ja perehdytysuunnitelmaa voidaan kehittää. Tutkimusongelmaa ratkaistaessa on tarkoituksena kartoittaa Samlinkin teknisen tuen perehdytysuunnitelman ja perehdytyksen nykytilanne.

Vaikka perehdyttämisen käsite vaikuttaa yksinkertaiselta, on perehdyttämisen sisältö ollut suuressa muutoksessa ajan kuluessa. Eri organisaatioissa perehdyttäminen on merkinnyt ja tulee myös tulevaisuudessa merkitsemään erilaisia asioita. Perehdyttämisen merkityksen erilaisuus perustuu eri organisaatioiden tavasta kytkeä perehdyttäminen osaksi organisaation strategiaa ja muuta toimintaa. (Kupias & Peltola 2009, 17).

Perehdyttäminen koetaan usein niin sanotusti yläkäsitteenä, joka itsessään koostuu alku- ja yleisperehdyttämisestä sekä tämän jälkeen suoritettavasta työnopastuksesta. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä suoritettavia toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä lisää omaa osaamistaan. Perehdyttämisellä työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa toiminta-ajatuksen, tavat, liikeidean sekä tuntemaan työtoverit ja asiakkaat. Perehdyttämisen avulla myös työympäristöä ja -yhteisöä parannetaan siten, että uuden työntekijän on mahdollisimman helppoa aloittaa uudessa työssään. Perehdyttäminen voi näin ollen kehittää myös perehdytettävän lisäksi koko organisaatiota ja työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 18-19).



Kuva 4 Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19.)

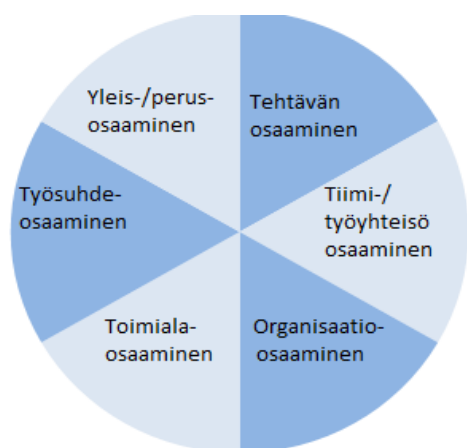
Kun perehdyttämisen yläkäsite pilkotaan pienempiin osiin, perehdyttämiseen ja työnopastukseen, niin perehdyttämisellä tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla uusi työntekijä saadaan tuntemaan olevansa tärkeä osa hänen uutta työyhteisöään. Työnopastuksella tarkoitetaan systemaattista työtä, jonka tavoitteena on saada uusi työntekijä omaksumaan ja hallitsemaan omat työtehtävänsä. Työnopastuksen tavoitteena on saattaa uusi työntekijä tilanteeseen, jossa perehdytettävä hallitsee työnsä sisällöllisen puolen ja on valmiina suorittamaan myös itse näistä työskentelyä. (Kupias & Peltola 2009, 17-18).

2 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen taustat juontavat juurensa teollisen alan töistä. Aikanaan suuressa murroksessa ollut ala pyrki perehdyttämisellä opastamaan uudet työntekijät mahdollisimman nopeasti suureen massatuotantoon. Massatuotannon keskeisimpänä ajatuksena on ollut taitava työsuoritus ja häiriötön tuotanto. Massatuotannon kautta perehdyttämisen malleja on pitkään muovannut taylorilainen aate, taylorismi. Taylorilaisen aatteen mukaan työntekoon on aina löydettävissä yksi toimintamalli joka on ylitse muiden. Perehdyttämisen taustoihin on vaikuttanut myös behavioristinen oppimiskäsitys, jonka mukaan perehdyttäjällä on keskeinen rooli opastuksessa ja uusi tulokas toimii tiedon vastaanottajana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36).

Työntekijän siirtyessä uusiin työtehtäviin ja työympäristöön, havaitaan tarve henkilön kouluttamiselle ja valmentamiselle. Työuran alussa tapahtuvaa työntekijän kouluttamista ja valmistamista kutsutaan perehdyttämiseksi. Perehdyttämisessä on useita tilanteita, joissa organisaatio voi joko onnistua tai epäonnistua vaikka organisaatio itse tiedostaakin perehdytyksen suuren merkityksen ja perehdytyksen vaatimat resurssit sekä ajan henkilöstöltä. Uuden henkilön perehdyttämistä varten suunnitellaan ja luodaan erilaisia perehdyttämisohjelmia, joilla perehdytys pyritään saamaan onnistumaan. (Kupias & Peltola 2009, 9).

Jotta perehdyttämistä voidaan suunnitella, on organisaation selvitettävä kehittymisen tavoitteet. Hyvä ja suunniteltu perehdytys huomioi organisaation nykytilan, toimintakonseptin ja perehdytyksen kannalta käytettävissä olevat voimavarat. Suurissa organisaatioissa voidaan luoda keskitetysti laadittuja perehdytysuunnitelmia, joita käytetään hyväksi koko organisaatiotasolla. Suurissa organisaatioissa eri tiimien toimintatavat saattavat kuitenkin poiketa suurestikin toisistaan ja tämän takia perehdytystä voi yksilöidä tiimitasolle. Yksilöity perehdytys mahdollistaa hyvän ja tuloksellisen perehdytyksen, sillä se ottaa huomioon niin uuden tulokkaan taustan kuin osaamisenkin. (Kupias & Peltola 2009, 88).



Kuva 5 Osaamisalueet (Kupias & Peltola 2009, 90.)

Perehdyttäminen on osa prosessia, joka alkaa jo ennen rekrytointia ja jatkuu erilaisien vaiheiden kautta aina työsuhteen päättymiseen saakka. Perehdyttäminen toimiikin eräänlaisena pisteenä, jonka kautta perehdytettävä kulkee matkalla kohti onnistunutta ja menestyksekkästä työelämää. (Kupias & Peltola 2009 101-102.) Perehdyttämiselle on vaikea määritellä lope-tusajankohtaa, mutta Työturvallisuuskeskuksen oppaan mukaan perehdyttäminen on varmis-tettu vasta, kun kaikki tarvittavat asiat on opetettu ja opetetut asiat on tarkistettu ja käyty läpi yhdessä perehdyttäjän kanssa (Kangas & Hämäläinen, 2008, 17.)

2.1 Perehdyttämisen määritelmä

Perehdyttämiselle on useita erilaisia määritelmiä, jotka vaihtelevat organisaatiosta ja läh-teestä riippuen. Useimmiten määritelmien taustalla on kuitenkin sama ydinidea, jonka mu-kaan perehdyttämisellä pyritään saamaan uusi työntekijä nopeasti tuottavaksi osaksi uutta organisaatiota ja työympäristöä. Perehdyttämisellä voidaan tarkoittaa toimenpiteitä, joiden avulla uusi tulokas oppii organisaationsa tavat, toiminta-ajatuksen, liikeidean, periaatteet, työpaikan henkilöstön ja asiakkaat. Edellä mainittujen lisäksi tulokas oppii tietämään omaan työhön kohdistuvat odotukset ja vastuut (Kangas & Hämäläinen, 2008, 2). Alla mainittuna eri henkilöiden määritelmiä perehdyttämisestä, jotka kuitenkin tukevat kaikki samaa ydinideaa.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14.) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia ja tapahtumia, joiden avulla uutta tulokasta tuetaan uuden työn alussa. Perehdyttämisen määritelmään ei vaikuta onko uusi työntekijä kokonaan uudessa organisaatiossa tai vain uu-dessä roolissa omassa organisaatiossaan.

Kupias ja Peltola (2009, 86.) määrittelevät Perehdyttämisen pelikentällä -kirjassaan pereh-dyttämisen olevan tukea ja toimenpiteitä, joiden avulla uutta työntekijää ja hänen työyhteis-öä kehitetään niin, että työssä päästään mahdollisimman helposti alkuun ja omatoimiseen työskentelyyn. Kaikessa laajuudessaan perehdyttäminen voi kehittää myös työyhteisöä ja or-ganisaatiota. Laajalla perehdyttämisellä voidaan myös hyötyä tulokkaan aikaisemmasta osaa-misesta ja tämän lisäksi perehdyttäminen avaa mahdollisuuden työyhteisön ja käytettävien tapojen kehittämiseksi.

Martti Helsilä (2009, 48.) määrittelee kirjassaan perehdyttämisen tarkoittavan organisaation toimia, joilla organisaatio sopeuttaa tulokkaan mahdollisimman joustavasti uuteen tehtävään ja työympäristöön. Vaikka perehdyttämisen laajuus riippuu uuden tulokkaan työtehtävistä, on perehdyttämiseen sisällytettävä yritysperehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen ja työ-hön perehdyttäminen. Yritysperehdyttämisellä tarkoitetaan yrityksen perusidean mm. vision ja liikeidean opettamista. Työpaikkaan perehdyttämisellä tarkoitetaan henkilöstön, asiakkai-

den, lähipiirin ja työyhteisön pelisääntöjen opettamista. Työhön perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän tulevien tehtävien odotusten, toiveiden ja velvoitteiden opettamista.

2.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Hyvällä tulokkaan perehdyttämisellä pyritään välittämään uudelle työntekijälle oikeanlainen kuva hänen uudesta organisaatiostaan. Kun uusi tulokas saa hyvän ja selkeän kuvan organisaatiosta ja sen toiminnasta, muodostuu työntekijälle myönteisiä ajatuksia kokonaiskuvasta ja omista työtehtävistään. Selkeän kokonaiskuvan kautta perehdyttämisen tavoitteena on saada tulokas suorittamaan taitavaa työtä ja toimittamaan laadukkaita tuotteita tai palveluita asiakkaille. (Kauhanen 1996, 146).

Kjelin ja Kuusisto (2003 16-17.) mainitsevat kirjassaan yhdeksi perehdytyksen tavoitteeksi organisaation yhtenäisten käytäntöjen ja toiminnan selkeyden säilyttämisen. Kun työntekijä on aloittanut työskentelyn hänelle uudessa organisaatiossa ja työyhteisössä, on hänen ensisijaisen tärkeää sisäistää organisaation toimintatavat ja yrityksen kulttuuri. Perehdytettävän uuden organisaation kulttuuri on muodostunut organisaatiossa jo työskentelevien henkilöiden kokemusten kautta. Organisaatiossa jo pidempään työskennelleet henkilöt ovat ajan kuluessa luoneet suuren määrän yhteisiä toimintatapoja, jotka ovat hioutuneet olemassa olevaan muotoonsa vuosien saatossa. Perehdyttämisellä pyritään saamaan uusi tulokas osaksi jo muodostuneita toimintatapoja ja kulttuuria. Organisaation perustehtävää silmällä pitäen on erittäin tärkeää, että toiminnan jatkuvuus ja tasainen työn laatu säilyvät vähintään entisellään. Ensisijaisesti perehdyttämisellä pyritään muokkaamaan uusi työntekijä osaksi valmiita käytäntöjä ja tämän takia perehdyttämisen muutos rajataan koskemaan vain uuden työntekijän toimintaa koko organisaation tai työyhteisön sijaan. Perehdyttämisen rajauksen ansiosta suuret muutokset eivät keskity yrityksen tai ryhmän toimintatapojen muuttamiseen tai koko yhteisön uuteen osaamiseen. Näin ollen perehdyttäminen nähdään organisaation näkökulmasta yksisuuntaisena tapahtumana, jonka tavoitteena on kehittää yksilön osaamista. Rajauksen varjopuolena on kuitenkin pahimmillaan tilanne, jossa organisaatioon uuden työntekijän kautta saatu uusi tieto-osaaminen jää piileväksi ja hyödyntämättä, vaikka osaaminen voisi edistää organisaation omia tavoitteita.

Säilyttävä perehdyttäminen	Uudistava perehdyttäminen
Lähtökohtana tulokkaan työ	Lähtökohtana tulokkaan pätevyys ja yrityksen arvot, visio ja strategia
Kaikilla samanlainen perehdyttäminen	Perustuu suunnitelmaan, mutta sisältö ja tavoitteet viimeistellään tilanteen mukaan
Painotus yksittäisillä tehtävillä ja käytännöillä	Painotus kokonaisuudessa
Organisaation tavoite, strategia ja visio kerrotaan tulokkaalle	Työstetään tulokkaan omia tavoitteita
Tulokkaalle esitellään ryhmän jäsenet	Ryhmän yhteistyötä rakennetaan tietoisesti
Tulokas sosiaalistetaan tapoihin ja kulttuuriin	Painotetaan organisaation oppimista tukevia työskentelytapoja
Työtä tarkastellaan yksilöllisellä tasolla	Työtä tarkastellaan osana yhteistyöverkkoja
Perehdyttäjän roolina tiedonvälitys	Perehdyttäjä toimii tukihenkilönä
Esimies vastaa perehdyttämisen toteutuksesta	Esimiehen rooli keskeinen edellytysten varmistajana sekä oppimistilanteiden organisoijana
Tulokkaalla vastuu asioiden opettelusta	Tulokkaalla vastuu omasta ja muiden oppimisesta
Työtä ja perehdyttämistä arvioidaan vain taloudellisilla mittareilla	Mitataan useilla erilaisilla mittareilla. Myös oppiminen ja innovaatiot huomioidaan.

Taulukko 1 Säilyttävän ja uudistavan perehdyttämisen erot (Kjelin & Kuusisto 2003, 170.)

Säilyttävän perehdyttämisen lisäksi on olemassa myös toinen lopputulos, johon perehdyttäminen voi pyrkiä: organisaation uudistuminen. Uudistava perehdyttäminen perustuu tulokkaan ja organisaation vuoropuheluun jolloin myös organisaatio pyrkii kehittymään uuden tulokkaan lisäksi. Uudistavan perehdyttämisen tavoitteena on tukea ns. perinteistä perehdyttämistä, eikä suinkaan korvata sitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 169, 179).

Kjelin ja Kuusisto mainitsevat (2003, 47.) kirjassaan kaikkien perehdyttämisen tavoitteiden olevan myös johtamisen tavoitteita. Tämän kappaleen alla on esitettyä taulukko, joka ilmentää perehdyttämisen ja johtamisen tavoitteiden yhteyksiä.

Perehdyttämisen tavoitteita	Liiketoiminnan tavoitteita			
	Sisäinen tehokkuus	Asiakkaan kokema laatu	Tulokkaan hyvinvointi	Tulos
Varmistaa rekrytoinnin onnistumisen	x	x	x	x
Selkiyttää tulokkaan työrooli ja tavoitteet	x	x	x	x
Muodostaa realistisen ja motivoiva kuva työstä			x	x
Edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja tavoitteisiin	x	x	x	x
Ohjata strategian mukaiseen toimintaan	x			x
Nopeuttaa tuottavan työn aloittamista	x		x	x
Vähentää uuden työntekijän epävarmuutta ja jännitystä	x	x	x	x
Vähentää virheitä ja väärinkäsityksiä	x	x	x	x
Lisätä työturvallisuutta			x	x
Säästää esimiehen ja työkavereiden aikaa	x			x
Edistää työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja kulttuuriin	x		x	x
Parantaa työyhteisön yhteistyötä	x	x	x	x
Parantaa työtyytyväisyyttä	x	x	x	x

Taulukko 2 Perehdyttämisen ja liiketoiminnan tavoitteet (Kjelin & Kuusisto 2003, 48.)

Samlinkin teknisen tuen esimies määritteli teknisen tuen pääasiallisiksi perehdyttämisen tavoitteiksi uuden työntekijän osaamisen kehittämisen. Lisäksi teknisessä tuessa pidetään erittäin tärkeänä, että uusi työntekijä tuntee olevansa tervetullut työyhteisöön ja tuntee olevansa osa teknisen tuen tiimiä.

2.3 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt

Perehdyttäminen hyvin suoritettuna nopeuttaa uuden tulokkaan työtehon parantamista optimaaliselle tasolle. (Kauhanen, 1996, 87). Perehdyttämisellä uusi työntekijä saa ainakin pääpiirteittäin selkeän yleiskuvan yrityksestä ja sen arvoista, tarkoitusperistä ja toimintatavoista. Uuden työntekijän perehdyttämisen avulla tulokas tutustuu uuteen työyhteisöön ja saa tietoa työhön liittyvistä asioista. Kun tulokas tuntee organisaation ja henkilöstön, tietää hän myös mistä saa tarvittaessa lisätietoa yrityksen toimintaan liittyvissä asioissa. Perehdyttämisen hyöty ilmenee usealla eri tavalla. Tulokkaan oppiminen tehostuu ja oppimisen vaatima aika

lyhenee. Työntekijä oppii suorittamaan työnsä heti alusta saakka oikein, jolloin työssä tapahtuvien virheiden määrä laskee. Työtehtävien oikeanlainen suoritus vaikuttaa positiivisesti tulokkaan mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen. Perehdyttämisellä saadaan vähennettyä työtapaturmien ja turvallisuusriskien lukumäärää. Työtä aloittavalta henkilöltä usein puuttuu turvallisen työskentelyn perustaitoja, eikä tulokas välttämättä tunne ennalta jo uuden organisaation riskitekijöitä. Jos uudelle työntekijälle on saatu muodostettua hyvä ensivaikutelma yrityksestä, vaikuttaa se myös positiivisesti työmotivaatioon. Työmotivaation ollessa korkealla, vähenevät myös poissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus. Virheiden ja poissaolojen väheneminen johtavat yrityksissä kustannussäästöihin. Kangas ja Hämäläinen mainitsevatkin kirjassaan hyvän laadun maksavan vähän, mutta huono työnlaatu maksaa organisaatiolle aina. Perehdyttämisen kokonaisuus vaikuttaa myös organisaation yrityskuvaan. Työntekijät luovat itselleen yrityksestä tietynlaisen mielikuvan ja ajan saatossa ihmiset jakavat kokemuksiaan ja mielikuviaan yrityksistä toisilleen. Organisaation hyvä yrityskuva voi vaikuttaa tulevaisuudessa mahdollisiin työnhakijoihin ja heidän innokkuuteensa hakea kyseisestä organisaatiosta töitä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 2, 4-5).

Eräs perehdyttämisen tavoitteista on yksilön sitouttaminen uuteen organisaatioon. Nykyään työsuhteita ei koeta elinikäisinä suhteina ja työntekijät ovat yhä enemmän lojaaleja itselleen, asiakkailleen ja omalle ammattikunnalleen työnantajan sijaan. Sitouttamisen epäonnistumista on organisaation hyvin hankala kilpailla muiden yritysten kanssa työntekijästä. Onnistunut sitouttaminen mahdollistaa työntekijän hyvän työtuloksen. Työntekijän sitoutuminen yritykseen on voimakkainta kun työn arvot, tavoitteet ja organisaation tarkoitus koetaan tunnepohjalta itselle läheisiksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23, 26-27)

Hyvällä perehdyttämisellä voidaan nopeuttaa uuden työntekijän liittymistä osaksi organisaatiota. Kun uusi tulokas on sisäistänyt tarpeeksi omaa rooliansa, organisaation johtamistapaa ja kulttuurin keskeisiä piirteitä, on uudella työntekijällä edellytyksiä yhdistellä hänen omaa osaamistaan organisaation toimintaan. Ammattiroolin opettaminen, eli sosiaalistaminen, on organisaatioon liittymisen ohella yksi perehdyttämisen tärkeimmistä tehtävistä. Organisaation liittymisen ja sosiaalistumisen ansiosta kiinnittyy uusi tulokas organisaation arvoihin. Kun tulokas on kiinnittynyt organisaation arvoihin, alkaa hän ajatella, toimia ja puhua organisaation nimissä, joka vuorostaan johtaa tulokkaan aktiivisuuden ja oman roolin merkittävään kasvamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124, 136).

Perehdyttämisessä hyvän ensivaikutelman luominen on tärkeää. Kjelin ja Kuusisto (2003, 161.) mainitsevatkin kirjassaan värikkäimpien perehdyttämiskertomusten olevan valitettavasti usein negatiivisia. Perehdyttämistilanteet on koettu negatiivisiksi kun tulokas on otettu vastaan esimerkiksi välinpitämättömästi. Huonojen kokemusten tarinoiden kertojat eivät usein olekaan enää kyseisten organisaatioiden palveluksessa.

Positiivisella ensivaikutelmalla luodaan vankka perusta tulevalle yhteistyölle työyhteisössä. Ensivaikutelman ollessa positiivinen, tulokas uskaltautuu kyselemään ja tarttumaan mieltä askarruttaviin kysymyksiin keskustelemalla muiden kanssa. Positiiviseen ensivaikutelmaan ja mielikuvaan vaikuttaa ihmisten väliset vuorovaikutukset. Vuorovaikutuksiin vaikuttaa mm. perehdyttäjän keskittyminen tilanteeseen, puhetapa, ilmeet ja katsekontakti uuden tulokkaan kanssa. Myönteisellä ensivaikutelmalla uusi työntekijä kokee olevansa tervetullut uuteen työyhteisöön. Mikäli ensivaikutelmasta jää negatiivinen mielikuva, voi tämä aiheuttaa kitkaa perehdytettävän ja työyhteisön välillä. Aiheutuneen kitkan korjaamiseen voi mennä hyvin pitkään ja välttämättä tilanteen korjaaminen ei aina ole edes mahdollista. (Kangas & Hämäläinen 2008, 9).

Hyvällä kokonaisvaltaisella perehdyttämisellä organisaatio voi saada kilpailuetua. Kilpailuedun saaminen perustuu ajatukseen, jossa perehdyttämisellä voidaan vähentää virheitä. Tyypillisesti organisaation laatu saattaa kärsiä tilanteissa, joissa organisaatio pyrkii voimakkaaseen kasvuun ja henkilöstön vaihtuvuus on suurta. Kun organisaatiossa on vaihtuvuuden ja kasvun takia useita uuden organisaation kannalta kokemattomia työntekijöitä, puuttuu heiltä yhteiset toimintamallit. Uusien työntekijöiden taustat tulevat useista eri organisaatioista ja uusi työntekijä voi helposti heikentää toiminnallaan prosessien sujuvuutta ja aiheuttaa viivästymisiä aikatauluissa. Tämän takia onkin erityisen tärkeää, että perehdytysprosessi suoritetaan tarkasti ja luodaan yhteiset mallit uusille työntekijöille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20).

2.4 Perehdytysprosessin toteuttaminen ja sen vaiheet

Perehdyttäminen voidaan nähdä prosessina, jonka on oltava samanaikaisesti ainutkertainen ja yhdenmukainen. Perehdyttämisen ainutkertaisuudella organisaatio näyttää kiinnostuksensa uutta tulokasta kohtaan. Yhdenmukaisuudella perehdyttämisen vastuuhenkilöt huolehtivat perehdytyksen olevan organisaation arvojen, strategian ja laadun mukaisia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194)



Kuva 6 Prosessin vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Perehdyttämisen suunnitelma ja toteutus suoritetaan aina tarpeen ja perehdytettävän mukaan. Perehdytettävät henkilöt ovat aina erilaisia yksilöitä. Jotta uuden työn oppiminen saadaan optimoitua mahdollisimman tehokkaaksi, on perehdytys aina sovellettava tilanteen vaatimuksien mukaan. Itse perehdyttämisen ydin voi olla organisaatiossa aina sama, mutta perehdyttämistä pitää soveltaa jokaisen tilanteen mukaan. (Kangas & Hämäläinen, 2008 4, 13).

Perehdytettävän kannalta lähes kaikki ympäröivä voi olla hänelle uutta. Vaikka uusi työntekijä olisikin jo ennalta tutustunut organisaatioon verkkosivujen ja erilaisten aineistojen kautta, riittää hänellä silti paljon opittavaa. Uuden työtehtävän perusteet tulokas saattaa oppia hyvinkin nopeasti. Uuden työn kokonaisvaltainen osaaminen voi kuitenkin vaatia ammattitaitoiseltakin työntekijältä useita viikkoja tai jopa kuukausia. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4)

2.4.1 Ennen rekrytointia ja rekrytointivaihe

Rekrytointiprosessi on hyvä nähdä yhtenä ja osittain samanaikaisesti suoritettavana tapahtumana perehdyttämisen prosessin kanssa. Organisaation on tiedostettava tilanne, että hyväkin rekrytointi on mahdollista pilata huonolla perehdyttämisellä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73).

Valmistautuminen perehdyttämiseen alkaa organisaatiossa jo ennen tulokkaan rekrytointia. Ennen rekrytointia organisaatio kartoittaa uuden tulokkaan tehtävän vaatimuksia ja vaadittua osaamistasoa. Perehdyttämisen keinot ja painotus riippuvat organisaation tarjoamasta tehtävästä ja uudesta tulokkaasta. (Kupias & Peltola 2009, 102)

Rekrytinnin prosessi ja vaihe ovat tärkeässä osassa perehdyttämisen prosessia ajatellen. Rekrytoinnissa organisaatio välittää työnhakijoille tietoa tulevasta tehtävästä, vaatimuksista, työyhteisöstä ja mahdollisista muista organisaation ominaispiirteistä. Rekrytointivaiheessa myös organisaatio saa tietoa hakijoista, hakijoiden osaamisesta ja ajatusmaailmasta. (Kupias & Peltola 2009, 102-103).

Kangas & Hämäläinen (2008, 9.) mainitsevat perehdyttämisen alkavan jo työhönottohaastattelussa. Haastattelussa käydään hakijan kanssa läpi tulevaa työtä, yritystä ja sen tapoja ja asiakkaita. Uuden tulokkaan kiinnostusta ja muistamista työtä kohtaan voidaan tehostaa antamalla tulokkaalle mukaan erilaista luettavaa ja muuta aineistoa organisaatiosta. Työsopimuksen allekirjoitusvaiheessa voidaan syventyä tarkemmin muihin työsuhteisiin liittyvistä asioista.

2.4.2 Ennen töihin tuloa ja työn aloittamista

Organisaation valittua tehtävään uusi henkilö, on organisaation vastuuhenkilön hyvä olla yhteydessä valittuun tulokkaaseen. Yhteydenotto tarjoaa vastuuhenkilölle otollisen mahdollisuuden kerätä perehdytysuunnitelman laatimiseen tarvittavia tietoja. Yhteydenotto antaa uudelle tulokkaallekin tilaisuuden kysyä organisaation vastuuhenkilöltä työhön liittyviä epäselviä asioita jo ennen työn aloittamista. Yhteydenoton ansiosta tulokkaan on helpompaa ja mukavampaa tulla uuteen työhön, kun hänellä on vastassaan jo valmiiksi tuttu henkilö. Kun organisaatio tietää kuka työhön valitaan, voidaan suunnata katseet kohti tulevaa perehdyttämistä. Ennen tulokkaan työn aloittamista on hyvä käydä läpi uuden henkilön perusperehdyttämistä. Perusperehdyttäminen pitää sisällään työsuhteen alkuun ja organisaatioon liittyviä käytännön asioita sekä tutustuttamista uuteen työympäristöön ja tuleviin kollegoihin. (Kupias & Peltola 2009, 103).

Suunnittelu on ennalta toteutettua asioiden ja tavoitteiden tarkoituksenmukaista pohtimista. (Kangas & Hämäläinen 2008, 6.) Suunnittelun toteuttaminen vaatii organisaatiolta kehittymisen tavoitteiden selvittämistä. Hyvä suunnittelu ottaa huomioon organisaation käytössä olevat resurssit ja nykytilanteen. (Kupias & Peltola 2009, 87.)

Valmistautumalla tulokkaan vastaanottoon säästetään aikaa perehdyttämisen vaiheessa. Yhteisön valmistautuminen sisältää tiedottamisen muulle työyhteisölle uuden tulokkaan saapumisesta. Valmistautumisen ansiosta muun työyhteisön pitäisi olla tietoisia siitä, että kuka tulee töihin sekä milloin ja mihin tehtäviin hän tulee. Valmistautuessa tulokkaan saapumiseen organisaatiossa pitäisi olla sovittuna vastuuhenkilö, joka on ottamassa tulokasta vastaan heti ensimmäisenä työpäivänä ja joka hoitaa esimerkiksi työntekijän perehdyttämisen ensiaskeleet. (Kangas & Hämäläinen 2008, 9).

Kun työyhteisölle ilmoitetaan hyvissä ajoin uuden tulokkaan saapumisesta, valmistautuu työyhteisö vastaanottamaan uuden tulokkaan. Työyhteisön tietäessä uuden tulokkaan saapumisesta, on yhteisöllä mahdollisuus keskustella organisaation kanssa uuden henkilön tulevista työtehtävistä, tarvittavista järjestelyistä ja saada alustavia tietoja uudesta tulokkaasta. Mikäli työyhteisölle ei ilmoiteta uuden tulokkaan saapumisesta tarpeeksi ajoiksi ja yhteisö joutuu elämään epätietoisuudessa, antaa se mahdollisuuden erilaisten huhujen ja pelkojen muodostumiselle. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

Uuden tulokkaan saapuminen luo työyhteisölle mahdollisuuden tutkia sen omaa toimintaa. Oman toiminnan kannalta on hyvä kyseenalaistaa käytössä olevia toimintatapoja. Organisaatio voi pitää esimerkiksi yhteisen palaverin, jossa jokainen työyhteisön jäsen voi itsekseen tai ryhmässä miettiä keinoja, miten uuden tulokkaan työn aloittamista voidaan helpottaa. Työyhteisö voi pyrkiä myös käyttämään alussa hyväksi uuden tulokkaan ulkopuolisuutta, kun käytössä olevia toimintatapoja pyritään kehittämään. Alussa ulkopuolinen tulokas näkee asiat erilaiselta kannalta kuin jo työhön ja sen kaavoihin rutinoitunut työntekijä. (Kupias & Peltola 2009, 77).

2.4.3 Vastaanotto, ensimmäinen työpäivä ja työn aloitus

Tulokkaan hyvä vastaanotto uuteen organisaatioon on erittäin tärkeää ja siihen kannattaa panostaa. Kun vastaanotto on toteutettu hyvin, jää tulokkaalle positiivinen ensivaikutelma työyhteisöstä ja organisaatiosta. Mikäli tulokkaalle jää huono ensivaikutelma organisaatiosta, on tätä hankala enää korjata myöhemmin. Hyvän vastaanoton ydin on se, että uusi tulokas tuntee olevansa tervetullut työyhteisöön ja tietää olevansa odotettu henkilö. On toivottavaa, että uutta työntekijää on ensimmäisenä työpäivänä ottamassa vastaan hänen uusi esimies. (Kupias & Peltola 2009, 103-104).

Uuden työntekijän ja häntä opettavan perehdyttäjän on hyvä tutustua toisiinsa, mikäli he eivät ole jo tavanneet toisiaan ennen työntekijän vastaanottoa. Uuden tulokkaan ja työyhteisön jäsenten keskinäinen tutustuminen helpottaa yhteisen työskentelyn aloittamista. Kun organisaation jäsenet tietävät uuden tulokkaan taustoista, on helpompi arvioida tulevan perehdyttämisen etenemisnopeutta. (Kangas & Hämäläinen 2008, 9).

Tulokkaan ensimmäisen työpäivän sujuvuutta voidaan helpottaa, mikäli tulokkaalle on jaettu etukäteen aineistoja organisaatiosta ja sen toiminnasta. Ensihetkien aikana uudessa organisaatiossa tulokas kuulee paljon uutta informaatiota, jonka sisäistäminen on hitaampaa ja hankalampaa mikäli organisaatio ei ole ennalta jakanut aineistoja. Erilaisia tulokkaalle annettavia aineistoja voivat olla esimerkiksi tervetuloa taloon -oppaat, organisaatiota koskevat

esitteet, henkilöstölehdet, perehdyttämisohjelmat ja -kansiot, ohjekirjat ja muut vastaavat organisaation tietoisuus. (Kangas & Hämäläinen 2008, 10).

Ensimmäisenä työpäivänä hoidetaan työskentelyn kannalta keskeisimpiä asioita. Alkutaipaleen kriittisiä huolehdittavia asioita on esimerkiksi työavainten ja tarvittavien kulkulupien ja käyttöoikeuksien huolehtiminen kuntoon. On myös hyvä huolehtia, että kaikki tarvittavat työvälineet on hankittu jo etukäteen valmiiksi, mikäli se vain on ollut mahdollista toteuttaa. Työpäivän kuluessa uusi tulokas esittelee omalle työyhteisölle ja tulokkaalle näytetään oma työpis-
teensä. Näiden lisäksi uudelle työntekijälle esitellään organisaation työskentelytilat. Myös uuden tulokkaan työtehtäviä voi käydä kevyesti läpi jo ensimmäisenä päivänä. (Kupias & Pel-
tola 2009, 105).

Työuran alkua varten organisaatio valitsee uudelle tulokkaalle oman perehdyttäjän. Tarve perehdyttäjälle on läsnä niin asiantuntija- kuin johtotehtäviinkin tuleville tulokkaille. Esi-
miehen ohella perehdyttäjä auttaa tulokasta organisaation jokapäiväisissä toimenpiteissä ja perehdyttäjän tarkoituksena on vähentää tulokkaan mahdollista avuttomuuden tunnetta ja selviytymistä erilaisissa tilanteissa. Tulokkaan jaksamisen kannalta on tärkeää, että tulokas ei joutu opettelemaan uusia asioita ns. kantapään kautta. Vaikka perehdyttäjän tehtävänä on jakaa tietoa tulokkaalle, on perehdyttäjän muistettava että tulokkaan ei tarvitse tietää kaik-
kea kovin yksityiskohtaisesti. Mikäli tulokas saa liian paljon tietoa heti alusta saakka, niin tie-
don omaksuminen ja ymmärtäminen hidastuvat. Alun työskentelyn kannalta ylimääräinen tie-
to vain rasittaa uutta tulokasta ja voi johtaa vääristyneeseen mielikuvaan itse organisaatios-
ta. Oppimisen kannalta on tärkeää, että tulokas tietää tarpeen tullen mistä ja keneltä hän saa vastauksen omiin kysymyksiinsä. Perehdyttäminen pyrkii itsessään luomaan organisaation sisälle yhtenäisyyttä ja yhteisöllisyyttä. (Kjelin & Kuusisto 193, 201).

Organisaation kannalta perehdytyksen yksi pyrkimyksistä on saada tulokas sopimaan hänelle tarjottuun asemaan. Tulokas taas pyrkii muokkaamaan hänelle luodun roolin itselleen sopi-
vaksi. Kun tulokas löytää oman paikkansa organisaatiossaan, hän sosiaalistuu. Sosiaalistumi-
nen vähentää tulokkaan jännitystä ja vapauttaa tulokkaan energiaa. Tulokkaan ja työskente-
lyn kannalta onkin parempi, mitä nopeammin tulokas pääsee siirtymään muiden tarkkailuvai-
heesta eteenpäin ja keskittymään työskentelyyn ja tulosten saavuttamiseen. Perehdyttämisel-
lä voidaan nopeuttaa sosiaalistumista. Sosiaalistuminen on hyväksi niin tulokkaalle kuin itse
organisaatiollekin. Sosiaalistumisen ansiosta tulokas tulee lopulta organisaation jäseneksi.
(Kjelin & Kuusisto 2003, 128-129).

2.4.4 Tulokkaan ensimmäinen viikko

Ensimmäisen työviikon tavoite on, että uusi tulokas saa selvän kokonaiskuvan hänen työstään ja että uusi tulokas on tutustunut työyhteisöön ja organisaatioon. Selvä kokonaiskuva helpottaa tulokkaan pääsemistä kiinni työhönsä. Ensimmäisen työviikon kuluessa on selvitettävä tulokkaan kokemukset ja osaaminen. Kokemuksien ja osaamisen pohjalta voidaan perehdytys-suunnitelmaa muokata paremmin tukemaan tulokkaan oppimista ja vastaamaan tulokkaan tarpeita. Täsmennetyn perehdytysuunnitelman avulla tulokas voi keskittyä paremmin omiin kehityskohteisiinsa. Ensimmäisen työviikon lopussa on hyvä käydä läpi viikon tapahtumat, jolloin nähdään osaamisen tilanne, mihin tulee vielä erityisesti keskittyä ja mihin ei. Ensimmäisen viikon perehdyttämissuunnitelma voi kokonaisuutena sisältää paljonkin tietoa, mutta ensimmäisen viikon tavoitteena on kuitenkin vain kokonaisuuksien hahmottaminen. Tärkeintä on, että tulokas tietää mistä hän tarvittaessa löytää lisätietoa. (Kupias & Peltola 2009, 105-106).

Ensimmäinen työviikko vaatii myös esimieheltä toimenpiteitä. Esimiehen on sovittava tulokkaan kanssa tapaaminen, jossa käydään läpi tulokkaan työtehtävät ja tavoitteet. Työtehtävien läpikäynnillä varmistetaan että uusi työntekijä ymmärtää varmasti hänen työtehtävät oikealla tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 106).

2.4.5 Koeajan aikana ja työsuhteen päättyessä

Koeajan kuluessa uusi työntekijä on päässyt jo osaksi työyhteisöään ja organisaatiotaan. Koeajan aikana tulokkaan olisi tarkoitus päästä tilanteeseen, jossa hän on kykenevä jo riittävän itsenäiseen työskentelyyn. Tulokkaan pitäisi tietää mistä hän saa lisätietoa ja hänen pitäisi olla päässyt alkuun omassa työskentelyssään. Vaikka koeaika päättyykin, niin perehdyttämistä on hyvä jatkaa suunnitelman ja tarpeen mukaisesti. Koeajan lopussa esimiehen on hyvä pitää koeaikakeskustelu yhdessä tulokkaan kanssa. Keskustelun avulla voidaan tarkastella mahdollista työsuhteen jatkamista ja suoritettujen rekrytoinnin onnistumista. (Kupias & Peltola 2009, 109).

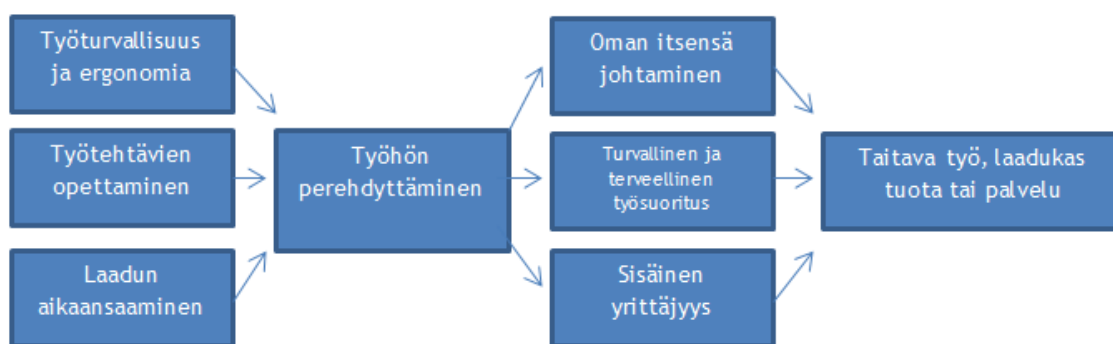
Perehdyttäminen ei välttämättä lopu perehdyttämissuunnitelman mukaisesti, vaan joskus perehdyttäminen loppuu työsuhteen päättymiseen. Työsuhteen päättyessä on hyvä pitää lähtökeskustelu, jossa käydään läpi perehdyttämisen onnistumista. Lähtökeskustelussa voidaan saada rakentavaa palautetta toteutetusta työstä, joka voidaan hyödyntää myöhemmin organisaation toiminnassa. (Kupias & Peltola 2009, 109).

2.5 Huomioitavaa onnistuneessa perehdyttämisessä

Perehdyttäjä pyrkii liittämään perehdytettävän ja organisaation kertomukset toisiinsa. Onnistunut perehdyttäminen sisältää useita erilaisia toimenpiteitä, joilla helpotetaan uuden tulok-

kaan työn aloittamista. Hyvällä perehdyttämisellä tulokkaan osaamisen taso ja tietämys kehittyy. Edellä mainittujen asioiden lisäksi hyvä perehdyttäminen huomioi ja hyödyntää myös tulokkaan aikaisempaa osaamista. Aikaisemman osaamisen hyödyntämisestä hyötyvät molemmat perehdyttämisprosessin tahot - tulokas itse ja työyhteisö. Perehdytyksessä tulee huomioida ajatus, että perehdyttäminen on vuoropuhelua. Ajan kuluessa perehdyttämisen pitäisi kulkea systemaattisesti kohti tilannetta, jossa perehdyttäjän ääni pienenee ja työhön perehdyvän henkilön vastuu kasvaa. (Kupias & Peltola 2009, 19, 180).

Hyvän perehdyttämisen avulla saatujen hyötyjen mittaaminen on erittäin vaikeaa. Onnistuneella perehdyttämisellä yritys voi saada aineetonta pääomaa, kuten kasvatettua motivaatiota tai parannettua henkilöstön viihtyvyyttä. (Kauhanen, 2003, 147.) Alla kuvattuna perehdyttämisen kokonaisuus joka johtaa organisaation kannalta hyvään lopputulokseen.



Kuva 7 Perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2003, 147.)

Rekrytointi on osa perehdyttämisprosessia. Organisaation on erittäin tärkeää suorittaa rekrytointi harkitusti. Investointina rekrytointi on huomattavan suuri ja organisaatio ei varmasti halua tuhlaa rekrytointiin kuluneita rahoja huonoon valintaan. Mikäli yritys ei panosta rekrytointiin ja tämän seurauksena valitsevat huonon tulokkaan organisaatioon, voi perehdyttämisprosessin loppuun asti suorittaminen venyä useilla kuukausilla. Organisaation suorittaessa rekrytointia, tulee huomiota kiinnittää myös ryhmään ja tilanteeseen, johon uusi tulokas on astumassa mukaan, eikä vain uuden tulokkaan omaan persoonaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73, 85).

Perehdyttämisen onnistuminen ei kuitenkaan ole riippuvainen pelkästään perehdytettävästä. Organisaation on valittava myös perehdyttämistä suorittava perehdyttäjä. Hyvä perehdyttäjä on usein organisaation kokenut työntekijä, joka ei kuitenkaan ole vielä täysin unohtanut omaa uran aloitusta kyseisessä organisaatiossa. Lisäksi perehdyttäjän valinnassa on hyvä huomioida perehdyttäjän ja perehdytettävän keskinäinen suhde toisiinsa ja luonnollisesti myös se, että onko perehdyttäjä tyytyväinen omaan työhönsä tällä hetkellä vai ei. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195).

Kun rekrytointi on suoritettu ja tulokas muodostaa omia käsityksiään organisaatiosta, on tärkeää että hänelle selkiytetään roolit. Tulokkaan käsitys hänen uudesta työroolista voi poiketa suurestikin organisaation käsityksestä kyseisestä työstä. Roolien selkiyttäminen on tärkeää, koska selkiyttämällä voidaan luoda pohja tulevalle työtoiminnalle organisaation ja tulokkaan välille. Roolien määrittelyn lisäksi organisaation on opittava tuntemaan uusi tulokas ja rakentamaan organisaation ja tulokkaan välistä luottamusta. Tutustumalla tulokkaaseen organisaatio voi selvittää tarkemmin tulokkaan osaamistaustoja. Paremman tutustumisen kautta organisaatio voikin saada paljon uutta pätevyyttä käytettäväkseen ja rakennetun luottamuksen avulla organisaatio pyrkii sitouttamaan tulokkaan omaan organisaatioonsa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 54-56).

Perehdyttämisprosessin etenemisessä organisaation tulee huomioida jokaisen tulokkaan olevan yksilö. Ihmisten erilaisuudesta johtuen jokaisen henkilön oppimisrytmi voi olla erilainen. Oppimisen kannalta onkin tärkeää, että perehdyttäjä antaa uudelle tulokkaalle tarpeeksi aikaa sisäistää saadun informaation (Mykrä 2007, 30.) Perehdyttäjän on myös hyvä pyrkiä hyödyntämään tulokkaan oma aktiivisuus. Jos tulokas pyrkii aktiivisesti osallistumaan henkilökoh- taisten tavoitteiden määrittämiseen, tulisi tämä huomioida perehdyttämisen suunnittelussa. Suunnitelmaa muokkaamalla voidaan ohjata tulokasta kohti itsenäistä osaamista ja oman työroolin oppimista (Kjelin & Kuusisto 2003, 172.) Perehdyttämistilanteessa on perehdyttäjän huomioitava tulokkaan ja perehdyttäjän väliset roolit. Roolit ovat keskeisessä osassa vuorovaikutuksen syntymisessä. Mikäli perehdyttäjä on alusta saakka vain kertojana ja perehdytettävä kuuntelijana, ei se mahdollista hyvää vuorovaikutustilannetta henkilöiden välille. Jos roolit pääsevät vakiintumaan puhtaasti kertojaksi ja kuuntelijaksi, on tästä tilanteesta hankala nousta enää takaisin aktiiviseen ja kyselevään vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen lisäksi perehdyttäjän on aktiivisesti annettava palautetta, sillä tulokas ei välttämättä vielä tunnista milloin hän on onnistunut työssään. (Kupias & Peltola 2009, 136-137.)

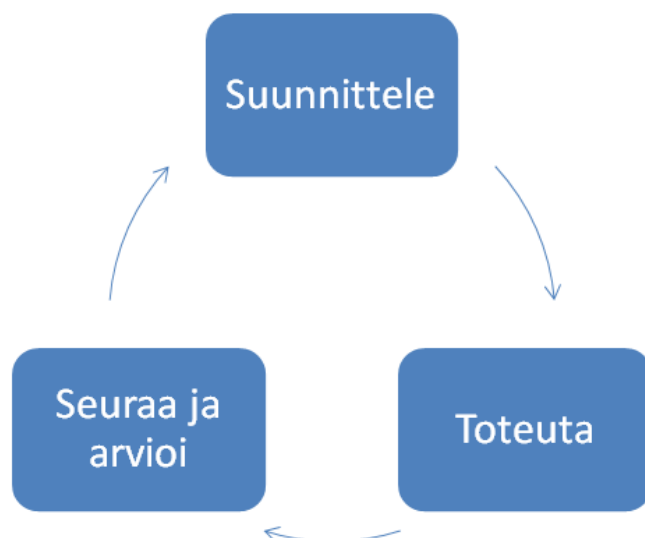
Perehdyttämisprosessin aikana on organisaation keskityttävä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvointi tarkoittaa mm. työolojen ja työn sisällön parantamista. Hyvin hoidetulla työhyvinvoinnilla voidaan ehkäistä esimerkiksi tapaturmia, sairauspoissaoloja ja varhaiseläkkeelle siirtymistä, jotka kaikki aiheuttavat taloudellisia kustannuksia organisaatiolle. Työilmapiirin kehitys on myös tärkeää. Työilmapiirillä on suorat vaikutukset työntekijöiden motivaatioon ja asenteisiin, jotka puolestaan vaikuttavat positiivisesti asiakastyytyvyyteen. (Kauhanen, 2003, 185, 188.) Kjelin & Kuusisto (2003, 117.) mainitsevat kirjassaan uusien tulokkaiden ahdistuvan helposti epäselvissä tilanteissa. Perehdyttäjän ja organisaation onkin pyrittävä helpottamaan tulokasta näissä tilanteissa.

Varsinkin uran alussa tulokas joutuu usein etsimään tietoa muualta. Usein tiedonlähteitä ovat joko esimies tai lähimmät kollegat. Yleisiä tiedon hankintatapoja tulokkaalla ovat esimerkiksi havainnointi ja muiden tarkkailu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 121-122.) Koska tulokas hankkii tietoa paljon myös seuraamalla muita, on organisaation hyvä huomioida tämä perehdytystä toteutettaessa niin, että tulokkaalla on riittävät mahdollisuudet lisätiedon hankintaa varten.



Kuva 8 Tiedonhankinnan keinot (Kjelin & Kuusisto 2003, 122.)

Hyvän perehdyttämisen toteutus vaatii organisaatiolta ja perehdyttäjältä oppimisen seuraamista. Oppimista voidaan seurata erilaisilla tarkistus- ja muistilistoilla sekä seuranta- ja arviointikeskusteluilla. Ennalta sovitut keskustelutilanteet mahdollistavat tulokkaan oppimisen seurannan ja lyhyetkin keskustelut usein antavat perehdyttäjälle lisätietoa työnteon ja oppimisen sujumisesta. (Kangas & Hämäläinen 2008, 17).



Kuva 9 Oppimisen seuranta ja arviointi (Kangas & Hämäläinen 2008, 17.)

Perehdyttämisen kokonaisuudessa on tärkeää pitää uudesta tulokkaasta ja koko henkilöstöstä huolta. Mikään organisaatio ei voisi toimia ilman henkilöstön antamaa työpanosta (Kauhanen 2003, 214).

2.6 Huono perehdyttäminen ja perehdyttämisen ongelmat

Mikäli perehdyttäminen on toteutettu huonosti tai vajaana, ajautuu perehdytettävä kokeilemaan työskentelyä ns. kantapään kautta. Virheellinen työskentely vie tulokkaalta paljon voimia ja aiheuttaa ylimääräisiä pätemättömyyden tunteita. Huono perehdyttäminen voi johtaa tulokkaan heikkoon itseluottamukseen, joka ilmenee jatkuvana ohjeiden tai neuvojen tarvitsemisena. (Kjelin & Kuusisto 2003, 137).

Yleisin syy perehdytyksen suorittamattomuuteen tai huonoon toteutukseen on perehdyttäjän kiire. Mikäli työyhteisön jäsenet ovat kiireen vuoksi sidottuina omiin työtehtäviin, on aikaa perehdyttämiselle hankala järjestää. Organisaation tulisikin huomioida tulokkaan työn aloittaminen oikeaan ajanjaksoon, jolloin perehdyttäjän omien työtehtävien suorittamisen ohella hänellä olisi aikaa myös tulokkaan perehdyttämiselle. Muita ongelmia perehdyttämisen kanssa on esimerkiksi puutteelliset taidot perehdyttäjällä tiedon jakamista varten. On täysin mahdollista, että perehdyttäjällä ei ole taitoa siirtää omaa osaamistaan uudelle työntekijälle. Mahdollista on myös, että perehdyttäjällä on väärä käsitys uuden tulokkaan osaamisesta, joka johtaa huonoon perehdyttämisen laatuun. Usein ongelmat juontavat juurensa puutteellisesta tai epäselvästä viestinnästä, jolloin esimerkiksi perehdyttämisen vastuuhenkilö on jäänyt epäselväksi tai siitä, että organisaatio haluaa saada tulokkaan liian nopeasti siirtymään itsenäiseen työhön minimoidakseen perehdyttämiseen menevät työtunnit ja kustannukset. Perehdyttämisen prosessin kokonaisuus voi kaatua hyvän rekrytoinnin ja perehdyttämisen jälkeen myös

siihen, että organisaatio ja perehdytettävä eivät yksinkertaisesti näe työtä ja sen tavoitteita samalla tavalla. Jos perehdyttämisessä havaitaan ongelmia, on niihin puututtava mahdollisimman pian ylimääräisten ongelmatilanteiden välttämiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243-244).

2.7 Perehdyttämisen vastuut

Uuden tulokkaan perehdyttämisestä on päävastuussa tulokkaan oma esimies. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.) Esimies vastaa toimillaan tulokkaan osaamisen riittävästä tasosta. (Kupias & Peltola 2009, 56.) Etenkin suurissa organisaatioissa on kuitenkin mahdollista, että esimies on jakanut osan perehdyttämisen vastuusta myös muille toimijoille. (Kupias & Peltola 2009 94-95.) Perehdyttämisen vastuuta voi esimies jakaa esimerkiksi omille alaisilleen tai kokonaiselle tiimille, johon uusi tulokas liittyy. (Kauhanen 2003, 87.)

Erikseen nimetyt perehdyttäjät voivat jakaa perehdyttämisen vastuuta yhdessä esimiehen kanssa. Kun perehdyttämisen vastuu on jaettu perehdyttäjälle esimieheltä, voi erillinen perehdyttäjä toimillaan helpottaa esimiehen omaa työskentelyä. Perehdyttämistä varten nimetty henkilö, voi tarpeen vaatiessa kantaa vastuullaan suurta osaa perehdyttämisen kehittämisestä ja toteuttamisesta. Useissa tapauksissa erillinen perehdyttäjä ei kuitenkaan voi olla lopullisessa vastuussa perehdyttämisestä, sillä hänellä ei välttämättä ole johdollista vastuuta perehdytettävään tulokkaaseen. (Kupias & Peltola 2009, 82-83).

Nykyään perehdyttämiseen osallistuu usein myös koko uuden tulokkaan työyhteisö. Perehdytettävän oppimisen ja työyhteisöön liittymisen kannalta on hyvä liittää koko työyhteisö osaksi perehdyttämistä. Kun koko yhteisö liittyy mukaan perehdyttämiseen, tutustuu jokainen yhteisön jäsen uuteen tulokkaaseen. Perehdyttämistä ja sen kehittämistä voidaankin siis pitää osittain jokaisen työntekijän tehtävänä. (Kupias & Peltola 2009, 47, 76, 81).

2.8 Kokemuksellinen oppiminen ja erilaiset oppimistyylit

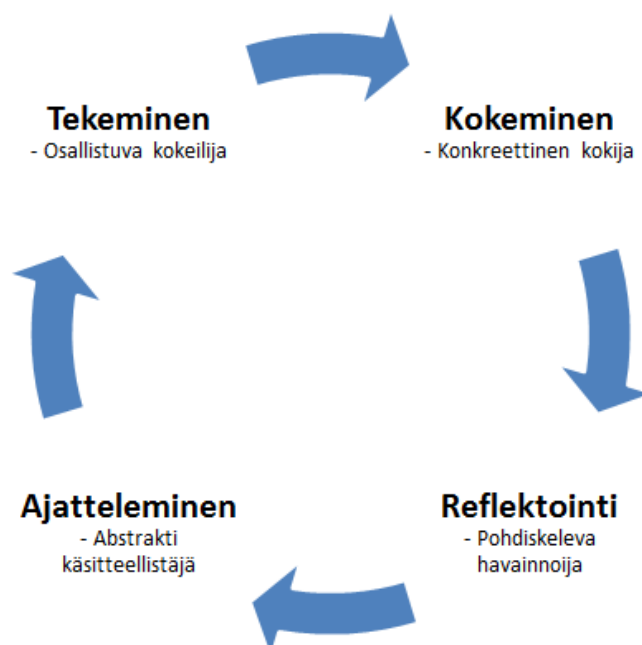
Oppiminen kokemuksen kautta on hyväksi todettu keino uutta asiaa opeteltaessa. Kokemuksellinen oppiminen koostuu neljästä eri vaiheesta, joita toistamalla oppiminen helpottuu. Kokemuksellisen oppimisen neljä eri vaihetta ovat kokeminen, reflektointi, ajatteleva ja tekeminen. (Mykrä 2007, 18).

Perehdyttäjän on luotava perehdyttäessään tilanteita, joissa tulokas pääsee itse kokemaan asioita. Asioiden kokeminen itse toimii hyvänä pohjana oppiessa. Reflektoidessa perehdyttäjä tiedustelee tulokkaalta hänen kokemiaan kokemuksia suoritetusta asiasta tai työtehtävästä. Kun reflektointi on suoritettu, siirrytään ajatteluvaiheeseen. Ajatteluvaiheessa perehdyttäjä

pyrkii saamaan tulokkaan ajattelemaan teoriaperustaa suoritetulle työlle. Mikäli tietoa ei perehdytettävältä vielä asiasta löydy, koetaan sen motivoivan uutta tulokasta tiedonhakuun. Viimeinen vaihe kokemuksellisessa oppimisessa on tekeminen. Tässä vaiheessa perehdyttävä ohjaa tulokasta kokeilemaan erilaisia toimintatapoja työn toteuttamista varten. (Mykrä 2007, 18-19).

Kokemuksellinen oppiminen koostuu siis neljästä edellä mainitusta vaiheesta. Kun kaikki neljä asekelta on käyty lävitse, alkaa kyseinen sykli jälleen alusta. Tätä samaa toimintaa voi jatkaa niin pitkään, kunnes asia opitaan.

Kuten opinnäytetyön aiemmissa kappaleissa on jo mainittu, jokainen ihminen on erilainen ja se tulee huomioida perehdyttämisessä. Ihmisten erilaisuus näkyy myös oppimistyyliissä. Oppimistyyliä ovat muodostuneet henkilöille heidän omien aiempien kokemusten kautta. Oppimistyyliä on neljä erilaista, joista jokainen voidaan liittää yhteen kokemuksellisen oppimisen vaiheeseen. Kyseiset oppimistyyliä ovat konkreettinen kokija, pohdiskeleva havainnoija, abstrakti käsitteellistäjä ja osallistuva kokeilija. Konkreettinen kokija voidaan liittää kokemuksellisessa oppimisessa kokemisen vaiheeseen, pohdiskeleva havainnoija voidaan liittää reflektointiin, abstrakti käsitteellistäjä voidaan liittää ajattelemisen vaiheeseen ja osallistuva kokeilija voidaan liittää tekemiseen. (Mykrä 2007, 19).



Kuva 10 Kokemuksellinen oppiminen (Mykrä 2007, 19.)

Mikäli perehdytettävä on oppimistyyliään konkreettinen kokija, oppii hän parhaiten itse kokeilemalla. Konkreettinen kokija tarkastelee omaa työtään tunteidensa kautta. Kokemukselli-

sen kokeilijan perehdyttämisessä tulee olla vapaamielinen ja avoin vuoropuhelulle. (Kupias & Peltola 2009, 123).

Pohdiskelevat havainnoijat vaativat usein aikaa perehtyä asioihin. Pohdiskeleva havainnoija haluaa saada perusteellisen tietopohjan suoritettuihin töihin ja tämän takia perehdyttäjän onkin valmistauduttava antamaan tarkat selitykset miksi jokin asia tehdään juuri kyseisellä tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 123).

Abstrakti käsittelijä lokeroi saamansa tiedon pirstaleet erillisiin lohkoihin, joista hän voi mielessään muodostaa suurempia kokonaisuuksia. Abstraktit käsittelijät usein pitävät ns. luento- maisista tilanteista, joissa tieto saadaan perehdyttäjältä persoonattomana. (Kupias & Peltola 2009, 124).

Osallistuva kokeilija suosii opettellessaan käytännönläheistä toimintaa. Osallistuva kokeilija toivoo usein oppimisen tapahtuvan käytännön työskentelyllä eikä asiasta pitkään puhumalla. Perehdytettäessä osallistuvaa kokeilijaa, tulee huomioida se, että osallistuva kokeilija haluaa päästä suorittamaan käytännön työtä mahdollisimman pian. (Kupias & Peltola 2009, 124).

2.9 Lainsäädäntö

Perehdyttäminen on lakien ohjaama ja määräämä koulutustehtävä. (Kämäräinen ym. 2003, 33.) Erityisesti perehdyttämiseen liittyy työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlainsäädäntö perustuu työntekijää suojaavaksi ja lait ovat monilta osin pakottavaa oikeutta. Pakottavalla oikeudella tarkoitetaan tilannetta, jossa erillisillä työehtosopimuksilla ei voi heikentää työntekijän asemaa. Työehtosopimuksilla voidaan kuitenkin täsmentää ja täydentää lainsäädäntöä. Koska kyseessä on laki, on yritysten noudatettava heille osoitettuja asioita, eikä työntekijän pitäisi itse joutua valvomaan lakien noudattamista. (Kupias & Peltola 2009, 20-21).

2.9.1 Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työsopimuslain toisen luvun yleisvelvoitteessa asetetaan työnantajan velvoitteeksi huolehtia työntekijän mahdollisuudesta suoriutua hänelle asetetusta tehtävästä, vaikka yrityksen toiminta tai työmenetelmät muuttuisivat. Lisäksi työnantajan on parhaansa mukaan edistettävä työntekijän kehittymistä ja edistymistä työuralla. (Finlex 2016).

Työsopimuslaissa on määritelty puutteellisen ammattitaidon olevan pätevä irtisanomissyy, mutta tästä huolimatta yritys ei voi perusteettomasti irtisanoa työntekijää. Yritys ei voi perustella irtisanomista työntekijän puutteellisen ammattitaidon perusteella mikäli yritys on

tiennyt tai yrityksen olisi pitänyt tietää työntekijän palkkaamishetkellä. Työntekijää rekrytoidessa on yrityksen selvitettävä mahdolliset puutteet ammattitaidossa ja suunniteltava näiden tietojen perusteella keinot ammattitaidon kehittämistä varten. Uuden työsuhteen alussa oleva koeaika on hyvä hetki organisaatiolle arvioida ja seurata uuden työntekijän osaamista-soa. (Kupias & Peltola 2009, 22).

2.9.2 Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Työturvallisuuslailla pyritään kehittämään yrityksen työympäristöä ja -olosuhteita. Lain avulla pyritään myös ylläpitämään, ennaltaehkäisemään ja turvaamaan työntekijän henkistä ja fyysistä terveyttä. Lain toisessa luvussa täsmennetään työnantajan yleisiksi velvoitteiksi huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä. (Finlex 2016).

Lain perusteella yrityksen on välitettävä työntekijälle kaikki tarvittavat tiedot työpaikan mahdollisista vaaratekijöistä. Työnantajan on esimerkiksi huolehdittava työpaikkakiusaamisen kitkemisestä ja siitä, että työntekijän sukupuoli tai taustat eivät vaikuta perehdyttämiseen laatuun tai työskentelyn mahdollisuuksiin. (Kupias & Peltola, 2009, 23-25).

2.9.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

Yhteistoimintalaki, eli YT-laki, velvoittaa yrityksen neuvottelemaan työntekijöiden kanssa kun henkilöstön asemaan on tulossa suuria muutoksia tai uudelleenjärjestelyjä. Lain avulla pyritään helpottamaan yrityksen ja työntekijän keskinäistä viestintää. (Kupias & Peltola 2009, 25).

Lain neljännessä luvussa mainitaan esimerkiksi, että uudelle työntekijälle on annettava kaikki tarpeelliset tiedot yritykseen perehtymiseksi. Neljännessä luvussa mainitaan myös, että yrityksessä on laadittava vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, jolla voidaan ylläpitää ja kehittää työntekijöiden ammatillista osaamista. (Finlex 2016).

2.10 Menetelmät ja mallit

Perehdyttämistä voidaan organisaatioissa toteuttaa erilaisilla menetelmillä ja malleilla. Seuraavaksi opinnäytetyössä käydään läpi erilaisia tapoja ja keinoja toteuttaa perehdyttämistä.

Vierihoitoperehdyttäminen: Vierihoitoperehdyttämisessä uusi työntekijä oppii seuraamalla jo osaavia työntekijöitä. Työn oppiminen kehittyy vaiheittain työn toteutuksen kautta. Vierihoitoperehdyttämisen selkeä etu on perehdyttämisen yksilöllisyys. Vierihoitoperehdyttämisessä on kuitenkin riskinä perehdyttäjän ajan, osaamisen ja innokkuuden puute. Koska perehdyttä-

minen on pääasiallisesti yhden henkilön vastuulla, on perehdyttäjän työn laadun oltava riittävän korkeatasoista. (Kupias & Peltola 2009, 37).

Malliperehdyttäminen: Malliperehdyttäminen perustuu erilaisten organisaatiotasolla tehtyjen materiaalien ja apuvälineiden käyttämiseen. Malliperehdyttäminen mahdollistaa selkeän vastuun esimerkiksi henkilöstöosaston ja perehdyttäjän kesken. Koska malliperehdyttämisessä käytetään hyväksi aiemmin tuotettuja materiaaleja, on perehdyttäminen usein tasalaatuista. Malliperehdyttämisen ongelmana voi olla se, että perehdyttäminen on liian yleisluontoista, eikä se keskity perehdytettävän oman työn toteuttamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 28-39).

Laatuperehdyttäminen: Laatuperehdyttämisessä perehdyttämisen vastuu on tulokkaan uudella tiimillä. Laatuperehdyttämisessä on tärkeää, että perehdyttämistä suorittava tiimi näkee perehdyttämisen jatkuvana prosessina ja pyrkii parantamaan jatkuvasti omaa perehdyttämistään. Laatuperehdyttämisen hyvänä puolena on se, että organisaatiolle tuotetaan jatkuvasti uutta ja kehittyvää perehdyttämistä. Laatuperehdyttämisen ongelmana voi kuitenkin olla vastuun jakaminen tiimille kokonaisuutena. Kun päävastuu on koko tiimillä, ei perehdyttämisellä välttämättä ole tarpeeksi selvää ja yksittäistä vastuuhenkilöä. (Kupias & Peltola 2009, 39-40).

Räätälöity perehdyttäminen: Räätälöidyssä perehdyttämisessä organisaation tuotteet jaetaan omiin lohkoihinsa joita kutsutaan moduuleiksi. Muodostuneista moduuleista kootaan kokonaisuuksia joiden avulla tulokkaalle luodaan henkilökohtainen ja tarpeita vastaava perehdyttämisen kokonaisuus. Räätälöidyn perehdyttämisen toteuttaminen vaatii osaavan henkilön koordinoimaan perehdyttämistä. Vastuuhenkilön on tunnettava eri moduulien ja kokonaisuuksien keskinäiset suhteet erittäin hyvin. (Kupias & Peltola 2009, 40-41).

Dialoginen perehdyttäminen: Dialogista perehdyttämistä voidaan käyttää organisaatiossa, kun tulokas aloittaa työskentelyn tehtävässä, jota ei ole etukäteen ollut olemassa. Dialogisen perehdyttämisen perustana on organisaation ja tulokkaan keskinäinen vuorovaikutus. Tässä perehdyttämistyyliässä organisaatio ja tulokas luovat yhdessä perehdyttämisen suunnitelmat, tavoitteet ja toteutuksen. (Kupias & Peltola 2009, 41).

Perehdyttämistä voidaan toteuttaa kolmella erilaisella työskentelymuodolla: mentoroinnilla, työhönsäilyksellä ja coachauksella. (Kjelin & Kuusisto 2003, 228.)

Mentorointi on tapa, jossa perehdyttäjä toimii neuvonantajana uudelle tulokkaalle. Mentorointia toteuttaa henkilö, joka on perehdytettävän kanssa samalla tasolla vallan suhteen. Mentorina toimiva henkilö ei siis saisi olla esimerkiksi esimiesasemassa perehdytettävään nähden. Mentorointi voi kestää jopa kaksi vuotta, jonka aikana mentorin ja perehdytettävän pitää suorittaa säännöllisiä tapaamisia yhden tai kahden kuukauden välein. Mentorointia voi

organisaatiossa toteuttaa sekä epämuodollisella ja spontaanilla että muodollisella ja organisoitulla lähestymistavalla. Mentorina toimiva henkilö voi olla myös eri tehtävissä kuin perehdytettävä, kunhan mentorilla on aiempaa kokemusta samoista tai samantapaisista työtehtävistä. Hyvä mentorointisuhde sisältää avoimuutta, sitoutuneisuutta ja kunnioitusta mentoroitavan ja mentorin välillä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 228-229).

Työnohjaajana toimivan henkilön ei tarvitse olla saman alan asiantuntija kuin perehdytettävän. Työnohjaus on nimensä mukaisesti ohjausta, jonka perustana on dialogi perehdytettävän ja ohjaajan välillä. Ohjaava henkilö ei välttämättä neuvo perehdytettävää, vaan ohjaaja esittää kysymyksiä perehdytettävälle, joilla perehdytettävä ohjataan toimivaan oikealla ja toivottavalla tavalla. Työnohjaus on pitkä prosessi, jonka aikana ohjaajan suositellaan pitävän tapauksia perehdytettävän kanssa kerran tai kahdesti kuussa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 229).

Coachaus, eli tulokkaan valmentaminen on täsmällisempää ja rajatumpaa opettamista kuin edellä mainitut työnohjaus ja mentorointi. Valmentaminen on hieman vastaavanlaista kuin työnohjaus, mutta valmentamista voidaan käyttää esimerkiksi jonkin tietyn tapahtuman tai projektin läpiviemiseen. Coachaus voi sisältää, työnohjauksesta poiketen, hyvinkin täsmällistä perehdytettävän ohjaamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 230).

2.11 Työnohjaus ja viiden askeleen menetelmä

Työnohjaukseksi kutsutaan työpaikalla toteutettavaa työn opettamista. Työnohjauksen tarkoituksena on johtaa tilanteeseen, jossa uudella tulokkaalla on täydet valmiudet omatoimiseen ajatteluun ja oppimiseen. Hyvin toteutetun työnohjauksen ansiosta tulokas osaa tehdä työnsä heti alusta saakka oikein, jolloin tulokkaan työn laatu ja työn tehokkuus kehittyvät. Työnohjauksen ansiosta perehdytettävän ei tarvitse vaivata muuta työyhteisöä kysymyksillään eteen tulevilla ongelmatilanteilla. Hyvällä ohjauksella säästetään muun työyhteisön aikaa ja vaivaa, sillä tulokkaan virheiden määrä on saatu minimoitua. (Kangas & Härmäläinen 2008, 13).

Työnohjauksen tueksi on kehitetty ns. viiden askeleen menetelmä. Kyseisellä menetelmällä voidaan seurata ja varmistua perehdytettävän tiedon määrästä ja taidosta työskennellä itsenäisesti. (Kangas & Härmäläinen 2008, 14-16). Viiden askeleen menetelmässä edetään vaiheittain eteenpäin kohti haastavampaa työskentelyä. Menetelmässä siirrytään seuraavalle askeleelle vasta kun aiempi askel on todettu osatuksi.

Menetelmän ensimmäinen askel on nimeltään ohjauksitilanteen aloittaminen. Ensimmäisellä askeleella selvitetään kyseisen aiheen, tavoitteiden ja lähtötason tilannetta. Ensimmäisellä askeleella työtä ja toteutusta tarkastava taho voi pyytää ohjattavaa näyttämään opetelta-

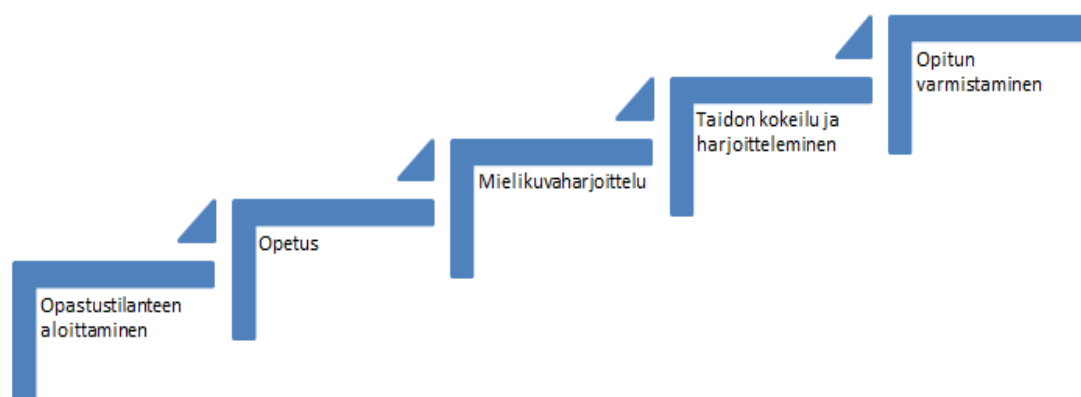
van aiheen suorittamista. Mikäli suorituksessa paljastuu puutteita, suositellaan opettelu aloittamaan alusta saakka uudelleen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 15).

Menetelmän toinen askel on nimeltään opetus. Toisella askeleella varmistetaan, että oppijalla on riittävä kokonaiskuva opetettavasta aiheesta. Opastaja voi myös kysyä oppijalta perusteluja, miksi tietyissä tilanteissa toimitaan juuri tietyllä tavalla. Aktiivisella vuoropuhelulla voidaan selvittää oppijalle mahdollisesti epäselviksi jääneet asiat. (Kangas & Hämäläinen 2008, 15).

Menetelmän kolmas askel on nimeltään mielikuvaharjoittelu. Mielikuvaharjoittelulla keskitytään oppijan toimintaa ohjaavien sisäisten mallien viimeistelyyn. Osaavan henkilön sisäiset mallit ohjaavat henkilön toimivaan tietyissä tilanteissa juuri tietyllä tavalla ikään kuin automaattisesti. Opastaja voi pyytää oppijaa esimerkiksi kuvaamaan jonkin työtilanteen toteutuksen ja työkalujen käytön opastajalle vaihe vaiheelta. (Kangas & Hämäläinen 2008, 16).

Menetelmän neljäs askel on nimeltään taidon kokeilu ja harjoittelu. Neljännellä askeleella oppija suorittaa omaan tahtiin jonkin opeteltavan aiheen opastajan valvonnan alla. Kun oppija on suorittanut työn, opastaja arvioi työn lopputuloksen ja antaa palautetta suorituksesta työstä ja sen toteutuksesta. (Kangas & Hämäläinen 2008, 16).

Menetelmän viides askel on nimeltään opitun varmistaminen. Viidennellä askeleella opastaja varmistaa oppimistavoitteiden saavuttamisen. Tässä vaiheessa oppijalla pitäisi olla jo tarvittavat taidot hoitamaan opetettava työ itsenäisesti. Opastaja voi varmistaa opitun työn laadun seuraamalla oppijan itsenäistä työskentelyä satunnaisesti. Hyvä keino varmistaa oppijan osaaminen on pyytää oppijaa opettamaan kyseinen työ seuraavalle henkilölle. (Kangas & Hämäläinen 2008, 16).



Kuva 11 Viiden askeleen malli (Kangas & Hämäläinen 2008, 15.)

2.12 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Uuden työn opettaminen ei anna vielä takeita uuden työn osaamisesta. Koska perehdyttäminen on valmista vasta kun asioiden oppiminen on yhdessä tarkistettu, on tärkeää käydä perehdytettävän kanssa läpi vielä opetetut asiat. Osaamisen seurannan ja arvioimisen tueksi voi ottaa käyttöön esimerkiksi erilaiset tarkistus- ja muistilistat. (Kangas & Hämäläinen 2008, 17.) Perehdytettävä ei välttämättä osaa vielä tunnistaa oman työnsä lopputuloksen onnistumista ja tämän takia palaute on erittäin tärkeää. Antamalla palautetta ja seuraamalla tulokkaan toimimista voi perehdyttäjä puuttua aiheisiin, jotka eivät vielä ole tulokkaalla täysin hallussa. Palautteen antamisessa on tärkeää, että palaute ei ole liian negatiivissävyteistä, sillä pelkällä negatiivisella palautteella tulokkaan oma käsitys hänen osaamisestaan voi vääristyä. (Kupias & Peltola 2009, 136-137.)

Perehdyttämisen seurannasta hyötyy tulokkaan lisäksi myös organisaatio. Arvioinnin ja seurannan perusteella organisaatio selvittää tulokkaan uudet oppimistavoitteet ja näiden lisäksi organisaatio näkee perehdytysprosessin kokonaisuuden toimivuuden. Arvioinnissa on syytä huomioida tulokkaan omat kokemukset niin hänen omasta työstään kuin organisaation perehdyttämistoimenpiteistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245).

2.13 Vaikutus asiakastyytyväisyyteen

Perehdyttämisellä pyritään vähentämään uuden tulokkaan työssä toteuttamia virheitä. Mikäli uuden tulokkaan perehdyttäminen on toteutettu vajaana tai huonosti, voi se johtaa työprosessien sujumattomuuteen. Virheellinen työskentely johtaa lopulta asiakasreklamaatioihin, joka puolestaan aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia organisaatiolle. Virhetilanteet, etenkin asiakaspalvelussa, vähentävät organisaation uskottavuutta omien työntekijöiden lisäksi myös organisaation asiakkaissa. Uskottavuuden pieneneminen voi johtaa erilaisiin ongelmiin henkilöstön mielialan ja sitoutumisen kanssa. Mikäli työskentelyssä esiintyy jatkuvia virhetilanteita, voi organisaation henkilöstö turhautua heikkoon työnlaatuun. Heikko työnlaatu taas vuorostaan kasvattaa henkilöstön työmäärää. Tällainen tilanne on organisaation kannalta erittäin hankala, sillä virheet johtavat työmäärän kasvuun ja työmäärän kasvu johtaa takaisin lähtöpisteeseen, eli virheisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21).

Jatkuvat virheet voivat johtaa myös työntekijöiden sitoutumattomuuteen. Työntekijöiden sitoutumattomuus organisaatioon kasvattaa työntekijöiden vaihtuvuutta, jolloin asiakasuskollisuuskin voi kärsiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21).

3 Perehdytysuunnitelma kohdeorganisaatiolle

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Samlinkin teknisen tuen nykyisen perehdyttämisen ongelmakohdat ja tuottaa organisaatiolle korvaava perehdytysuunnitelma tämänhetkisen suunnitelman tilalle. Opinnäytetyön tehtävänannon yhteydessä aihe on rajattu koskemaan vain Samlinkin teknisen tuen perehdyttämistä. Koska Samlink on organisaationa melko suuri, ei kohdeorganisaatiolle tuotettu perehdyttämisuunnitelma ota sisällöllisesti kantaa muihin, kuin Samlinkin teknisen tuen itse perehdytettäviin ja perehdyttämisen vastuulla oleviin toimiin ja asioihin. Perehdyttämisuunnitelmassa on mainittuna esimerkiksi HR-asiantuntijan kanssa käytävä keskustelu Samlinkin yleisistä tiedoista, mutta tämän keskustelun sisällöstä ei teknisen tuen perehdyttäjät ole vastuussa. Teknisen tuen perehdyttämistä toteuttava perehdyttäjä voi työohjauksen ohessa kertoa Samlinkista organisaationa, mutta painoarvo perehdyttämisessä pidetään kuitenkin oman työn oppimisessa. Teknisen tuen perehdyttäjä perehdyttää tulokasta suunnitelman mukaisesti etenemällä ja toimimalla Samlinkin arvojen ja vision vaatimalla tasolla. Kohdeorganisaatiolle tuotettu perehdyttämisuunnitelma toimii samalla myös perehdyttämisen muistilistana sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle.

Samlinkin teknisen tuen perehdyttämisen nykytilannetta kartoitettiin keskustelumutoisilla teemahaastatteluilla ja TTK:n (työturvallisuuskeskus) Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus -kirjan esimerkin mukaisella kyselylomakkeella. Kyselylomakkeeseen vastanneista henkilöistä löytyy sekä juuri työhön perehdytettyjä että perehdytystä toteuttaneita henkilöitä. Kartoitukseen käytetty kyselylomake löytyy opinnäytetyön lopusta liitteenä.

3.1 Perehdytysuunnitelman toteutus

Samlinkin tekniselle tuelle osana opinnäytetyön lopputulosta toteutettu uusi perehdytysuunnitelma on valmistunut toukokuussa 2016 ja uusi perehdytysuunnitelma on esitetty kohdeorganisaation avainhenkilöille kesäkuussa 2016. Kohdeorganisaatio toivoi, että uusi perehdytysuunnitelma olisi mahdollisimman helposti muokattavissa tulevaisuuden muutoksia silmällä pitäen. Uusi perehdytysuunnitelma onkin toteutettu Microsoft Excelillä kohdeorganisaation kanssa tehtyjen sopimusten mukaisesti ja uutta perehdytysuunnitelmaa voi perehdyttäjä käyttää myös muistilistana. Perehdytysuunnitelman pohja ja opinnäytetyön teoriaosuus on tallennettu sähköisinä versioina Samlinkin teknisen tuen yhteiselle verkkolevyllä käyttöä ja tarkempaa tarkastelua varten. Uutta suunnitelmaa ei ole toistaiseksi voitu vielä testata käytännössä kohdeorganisaatiossa, sillä Samlinkin teknisellä tuella ei tällä hetkellä ole yhtään perehdyttämisprosessia käynnissä. Suunnitelma on kuitenkin tarkoitus ottaa tarkempaan testaukseen, kun seuraava perehdyttämisprosessi teknisellä tuella käynnistyy.

Samlinkin teknisen tuen tämänhetkisessä perehdytysuunnitelmassa on havaittu useita ongelmia. Tämänhetkisessä perehdytysuunnitelmassa ei ole juurikaan viittauksia muihin paitsi työohjaukseen ja tämän seurauksena perehdyttämisuunnitelman koetaan olevan liian ka-

pea-alainen. Perehdyttäminen kokonaisuutena sisältää huomattavan paljon muutakin kuin vain työnohjausta, tämän takia uudessa suunnitelmassa on pyritty huomioimaan myös käytännön asioita, eikä vain itse työn toteuttamisen kannalta keskeisiä osuuksia.

Yksi suurimmista eroista vanhan ja uuden perehdyttämissuunnitelman välillä on se, että uusi suunnitelma on rakennettu etenemään kronologisessa järjestyksessä. Uutta perehdytysuunnitelmaa käytettäessä voi perehdytettävä lähteä etenemään systemaattisesti dokumentin alusta kohti loppua. Perehdytysuunnitelmaa on tarkoitus toteuttaa vastaavalla tavalla, kuin opinnäytetyössä aiemmin mainittua viiden askeleen menetelmää. Uudessa perehdytysuunnitelmassa olevat välilehdet toimivat askeleina ja seuraavaan välilehden/perehdyttämissuunnitelman vaiheeseen tulee siirtyä vasta kun aiempi vaihe on todettu olevan hallussa. Uudessa perehdytysuunnitelmassa huomioidaan myös kaikki ne toimenpiteet, mitä kohdeorganisaation ja teknisen tuen työyhteisön tulee huomioida jo ennen uuden tulokkaan työn aloittamista.

Uusi perehdytysuunnitelma on rakennettu vanhan suunnitelman päälle, tuoden siihen kuitenkin uutta sisältöä sekä visuaalisuutta. Teknisen tuen jäsenien kanssa käydyissä teemahaastatteluissa kävi ilmi, että uuden perehdyttämissuunnitelman toivotaan olevan tiiviissä muodossa, sillä perehdyttämisen suurin painoarvo kohdeorganisaatiolla on ns. kummiluurien käytössä, eli vierihoitoperehdyttämisessä. Kohdeorganisaatiossa on tapana tulostaa perehdyttämissuunnitelma paperille perehdyttämisen alussa, eikä silloin pitkä perehdyttämissuunnitelma tukisi paperittomaan toimistoon pyrkimistä. Koska perehdyttämissuunnitelma on tapana tulostaa paperille, ei itse suunnitelmaan ole tehty sähköisiä toiminnallisuuksia kuten alasvetovalikoita.

3.2 Perehdytysuunnitelman sisältö

Samlinkin tekniselle tuelle tuotettu perehdytysuunnitelma on rakenteellisesti selvästi erilainen kuin vanha malli. Uutena ominaisuutena opinnäytetyön kautta tuotetulla suunnitelmalla on neljän eri välilehden käyttöönottoaminen. Uuden perehdyttämissuunnitelman välilehdet ovat nimeltään ennen saapumista, 1. päivänä, 1. viikko ja kummiluurit & seuranta. Perehdyttämissuunnitelmassa tehtävä -kenttä määrittää otsikon perehdytettävälle aiheelle ja kuvaus -kentän sisältö tarkoittaa perehdyttäjälle työn vaiheita ja toiveita. Vastuuhenkilö -kenttään täytetään kyseisestä aiheesta vastuussa olevan toimihenkilön nimi. Useimmissa kohdissa vastuuhenkilöksi asetetaan perehdyttäjä, mutta esimerkiksi työaseman tilaamista koskevat vaiheet ovat esimiehen vastuualueella. Kuittaus työstä -kenttään vastuuhenkilö merkitsee työn toteutetuksi ja toiminnan tarkistus -kenttään on tarkoitus käyttää vasta kun oppimista seurataan ja arvioidaan. Viimeinen kenttä on varattu erilaisille mahdollisille lisätiedoille ja -huomioille.

Uuden perehdyttämissuunnitelman tarkoituksena on, että perehdyttämisprosessi etenee eteenpäin välilehti kerrallaan. Vanha suunnitelma sisältää vain yhden näkymän, jossa on koko perehdyttämissuunnitelma. Tämä yhden näkymän toteutus ei kuitenkaan edesauta perehdyttämisen systemaattista etenemistä. Yhden näkymän hankaluutena on myös tiedon hajanaisuus, sillä tietoja ei ole jäsennetty tarvittavan selkeästä eri otsakkeiden alaisuuteen. Tiedon hajanaisuus hankaloittaa selvän kokonaiskuvan muodostumista.

Uuden perehdyttämissuunnitelman ensimmäinen välilehti, ennen saapumista, sisältää nimensä mukaisesti erilaisia vaiheita ja tehtäviä joita kohdeorganisaation on toteutettava jo ennen uuden tulokkaan työn aloitusta. Tärkeimpiä toteutettavia asioita jouhevan työn aloittamisen kannalta ovat uuden työaseman tilaaminen ja työpisteen laittaminen toimintakuntoon. Täysin uutena asiana vanhaan suunnitelmaan verrattuna on esimerkiksi viestintä-otsikko sisältöineen.



Perehdytysuunnitelma tekninen tuki

ENNEN SAAPUMISTA

Osa-alue	Tehtävä	Kuvaus	Vastuuhenkilö	Kulttuuri-työstä	Toiminnan tarkistus	Lisähuomioita
Viestintä						
	Tulokasta tiedottaminen	Tiedote henkilöstölle suoritusta rekrytoinnista				
	Tulokasta muistuttaminen	Muistuta työhönsiisä alkaisempana päivänä tulokasta				
	Yhteydenotto tulokkaaseen	Yhteydenotto tulokkaaseen, päivämäärin ja alustuksen varmistus				
	Etukäteismateriaali	Toimita tulokkaille mahdollinen etukäteismateriaali SAMLINKista				
Kriittiset työvälineet						
	Työaseman tilaus	Työaseman tilaus				
	Työpisteen selvittäminen	Mihin tulokas tulee istumaan				
	Työpisteen rakentaminen	Työaseman asennus paikalleen				
	Varista työpisteen toimivuus	mm. verkko-yhteys, oheislaitteet				
Käyttäjätunnukset:						
	Käyttäjätunnuksen tilaus	ns. perustunnuksen tilaus				
	Admin-käyttäjätunnuksen tilaus					
	Toimikortin tilaus	Huomioi riittävät valtuudet toimikortille				
	Käyttövaltuudet tunnuksiin	Tilaa tulokkaille välttämättömät käyttöoikeudet valtuushallinnasta				
	EM:n järjestelmän käyttäjätunnuksen tilaus	Yhteistyökumppanin tunnuksset				
	ONA:n järjestelmän käyttäjätunnuksen tilaus	Yhteistyökumppanin tunnuksset				
	Muiden domainien käyttäjätunnuksen tilaus					
	Puhelinjärjestelmän käyttäjätunnuksen tilaus	Voip-tunnuksset				
Ohjelmistojen asennus:						
	Etähallintatyökalun asennus					
	Käyttäjätunnuksen hallintasovellus					
	"Mustan puolen" asennus					
	Puhelinjärjestelmän asennus					
	Työaseman Windows-päivitykset					
	Tietoturvasovellusten asennus					
Vastuut						
	Pääasiallinen perehdyttäjä					
	Varalla oleva perehdyttäjä					

Kuva 12 Perehdyttämissuunnitelma - Ennen saapumista

Välilehti nimeltään 1. päivänä sisältää erilaisia vaiheita, joita perehdyttämisen vastuuhenkilö tai esimies toteuttaa tulokkaan aloittaessa työskentelyn kohdeorganisaatiossa. Ensimmäisenä työpäivänä on tarkoituksena keskittyä vain perusasioihin, joita ovat esimerkiksi työntekijän vastaanotto, tutustuminen työyhteisöön, välineisiin sekä kohdeorganisaation toimitiloihin.



Perehdytysuunnitelma tekninen tuki

1. PÄIVÄNÄ

Osa-alue	Tehtävä	Kuvaus	Vastuushenkilö	Kulttuurista	Toiminnan tarkistus	Lisähuomioita
Viestintä						
	Tulokkaan vastaanotto	Hae uusi työntekijä vastaanotosta				
	Alkuesikustelu	Käy läpi työn aloitus, aikaisempi osaaminen, tilit jne.				
	Lähtötyöhneeseen tutustuminen	Tuustuta tulokas työyhteisöön				
	Perehdyttäjään tutustuminen	Tuustuta tulokas perehdyttäjään				
	Työyhteisöön tutustuminen	Tuustuta tulokas muuhun Service Deskin				
Toimitilat						
	Työpiireen näyttäminen	Näytä tuleva istumapaikka				
	Taukotilat	Näytä taukotilat				
	Neuvotteluhuoneet	Näytäkäy läpi Samlinkin neuvotteluhuoneet				
	Yleiset tilat	Käy läpi Samlinkin yleiset tilat				
	Kopiohuone	Näytä kopiokoneiden ja skanneriden sijainnit				
	Pysäköintilat	Näytä läpi pysäköintilat, varmista pääsy				
	Kulkuvälineet	Varmista käyttäjien kulkuvälineet talossa				
	Toimistotarvikkeiden varasto	Näytä toimistotarvikkeiden varaston sijainti				
	Ruokailutilat	Näytä ruokailuun varatut tilat ja ruokala				
Muut						
	Ruokailu	Ora perehdytettävien mukaan ruokailuun				
	Työskentelyajat	Käy läpi aikataulut, lukuuna jne.				
	Sovi SSV (Samlinkin survival week) aikataulu	HR:n kanssa käsiteltävä keskustelu Samlinkista & asiakkaita				
Järjestelmät						
	Käyttäjätunnusten testaus	Varmista kirjautumisen onnistuminen ja salasanan ehdot				
	Työasemalle asennettujen sovellusten toiminta	Varmista työasemalle etukäteen asennettujen ohjelmien toiminta käyttäjän tunnustilla				
	Iranat	Tuustuta käyttäjää Iranat				
	Muu ohjelmistomateriaali	Jaa käyttäjälle mahdollisesti saatavilla olevaa				

Kuva 13 Perehdyttämissuunnitelma - 1. päivänä

Kolmannella välilehdellä keskitytään jo tarkemmin itse työskentelyyn. Ensimmäisen viikon kuluessa käydään kohdeorganisaation perehdyttämisessä läpi esimerkiksi eri työkalujen käytämistä ja niiden luomia mahdollisuuksia. Ensimmäisen viikon aikana ei kuitenkaan voida vielä sivuuttaa kaikkia perusasioita, joten välilehdeltä löytyy myös erilaisia käytännön asioita, kuten henkilöstöedut ja työterveyshuollon perehdyttäminen.



Perehdytysuunnitelma tekninen tuki

1. VIIKKO

Osa-alue ▾	Tehtävä ▾	Kuvaus ▾	Vastuuhenkilö ▾	Kuultavuudesta ▾	Toiminnan tarkistus ▾	Lisähuomioita: ▾
	Toimikortin hallintajärjestelmä	Toimikorttien vapautukset yms.				
	Markapuhelimen etähallintajärjestelmä	Mitä työkalulla voi tehdä				
	Käytännönmuutosten & työasemien hallintatyökalu	Mitä työkalulla voi tehdä				
	"Kummikuusi"	Alota työhönjaus, asiassa-puheiden kuuntelu				
Käytännön asiat						
	Salassapito- ja valtiolovelvollisuus	Mitä saa kertoa				
	Työturvessuho	Missä aikoi?				
	Henkilöstöoikeus	Mitä henkilöstöoikeus on				
	Poissaolot ja ilmoittaminen	Kenelle ilmoitetaan ja miten				
	Verokortti	Milloin ja kenelle toimitetaan				
	Palkanmaksu	Milloin ja miten				
	Tapaaminen ja tavoitteet	Käy loppuvuodesta läpi ensimmäinen viikko esimiehen kanssa				
	Työsuojien kirjaaminen	Miten ja miten kirjataan työsuojat				

Kuva 14 Perehdytysuunnitelma - 1. viikko

Viimeinen välilehti keskittyy vierihoitoperehdyttämiseen ja sen jälkeisen aikaan. Kohdeorganisaatiossa käytetään ns. kummiluureja keskeisenä osana perehdyttämistä. Kun kummiluurien käyttö on suoritettu ja perehdytettävä siirtyy itsenäiseen työskentelyyn, siirrytään suun-

nitelmassakin uuden tulokkaan työn seurantaan. Mikäli seurannassa havaitaan ongelmia tai puutteita tulokkaan osaamisessa, palataan perehdytys suunnitelmassa takaisin aikaisempiin välilehtiin ja keskitytään ongelmia aiheuttaneisiin asioihin uudelleen.

SAMLINK		Perehdytys suunnitelma tekninen tuki				
KUMMILUURIT & SEURANTA						
Osa-alue	Tehtävä	Kuvaus	Vastuuhenkilö	Kuittaus työstä	Toiminnan tarkistus	Lisähuomioita
Seuranta						
	Perehdytys suunnitelman läpikäynti	Käy läpi perehdytys suunnitelman niin, että tulokas on ajautunut				
	Tapaaminen & Tavoitteet	Esimiehen tapaaminen, kokemusten ja tavoitteiden läpikäynti				
	Itsenäisen työn arviointi ja palaute	Kun tulokas tehnyt itsenäistä työtä riittävästi, tee arviointi ja anna palautetta/kehitysideoita				

Kuva 15 Perehdyttämissuunnitelma - kummiluurit & seuranta

4 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut tuottaa kohdeorganisaation teknisen tuen perehdyttämiseen lisäarvoa ja tehdä konkreettisia muutoksia ja parannuksia käytössä olevaan perehdyttämissuunnitelmaan. Vanha perehdyttämissuunnitelma on koettu paikoin riittämättömäksi sen suppeuden takia. Lisäksi vaikka perehdyttämissuunnitelma onkin ollut olemassa jo pidemmän aikaa, on tämän hyödyntäminen ja käyttäminen jäänyt taka-alalle.

Kohdeorganisaation kouluttaessa uutta tulokasta, perehdytys suunnitelma on tulostettu ja annettu perehdyttäjälle. Valitettavasti, suunnitelman tulostamisesta huolimatta, tarkkaa suunnitelman seuraamista ja perehdyttämisen toteuttamista ei ole suoritettu. Opinnäytetyön toteutuksen aikana on kohdeorganisaatio joutunut tarkastelemaan perehdyttämistä hieman tarkemmin.

Työn tietoperustassa kuvataan perehdyttämisen tärkeyttä teknisen tuen työyhteisölle ja perehdytyksen asettamia vaatimuksia, käytettäviä resursseja ja toimintatapoja. Uudella perehdyttämissuunnitelmalla toivotaan olevan positiivinen vaikutus perehdyttämisen innokkuuteen ja sen systemaattiseen toteuttamiseen. Perehdyttäminen on aina pitkä prosessi, joka vaatii huomattavan määrän resursseja työyhteisöltä. Mikäli perehdyttämisen kanssa edetään aina sieltä missä aita on matalin, tulee se pitkällä aikavälillä aiheuttamaan ongelmia osaamisen puutteen vuoksi. Opinnäytetyön teoriaperusta on kerätty perehdyttämisestä kertovista ammattikirjallisuuksista, ohjevihkosista ja erilaisista sähköisistä lähteistä. Perehdyttämisestä ja työntekijöiden kouluttamisesta on olemassa suuri määrä luotettavaa aineistoa, joiden avulla on saatu toteutettua kattavat teoriatiedot tutkimuksen tueksi. Opinnäytetyön teoriaosuus antaa laajan kuvan perehdyttämisestä prosessina sekä sitä ohjaavista ja pakottavista tekijöistä. Perehdyttäminen onkin monen eri tekijän summa. Perehdyttämiseen ja sen toteuttamiseen vaikuttaa ainakin perehdytettävä, perehdyttäjä, työyhteisö, ilmapiiri, organisaation visio

& strategia, pakottavat lait, perehdytysmallit ja aineistot, oppimistyyli, sekä toimijoiden osaaminen ja aikaisempi tausta. Kaikki edellä mainitut asiat ja toimijat muodostavat yhden perehdyttämisen kokonaisuuden, jonka on oltava tarpeeksi selvä prosessi hyvän perehdyttämisen toteuttamiseksi.

Samlinkin teknisen tuen perehdyttämisen nykytilanne ja pyrkimykset selvitettiin erilaisin teemahaastatteluin, joita käytiin teknisen tuen esimiehen ja teknisen tuen tiimin kanssa. Teemahaastattelujen teemoina käytettiin nykytilannetta, perehdyttämisen tarkoitusperiä organisaatiossa ja perehdyttämisen tavoitteita perehdyttämiseen liittyen. Teknisen tuen perehdyttämisen nykytilanteen ja tavoitteiden määrittämiseen on käytetty myös opinnäytetyötä tekevän henkilön omakohtaisia kokemuksia. Olen itse toiminut kohdeorganisaation teknisessä tuessa sekä perehdytettävän että perehdyttäjän rooleissa. Omille kokemuksilleni ei opinnäytetyössä ole annettu kovin suurta painoarvoa mahdollisesti puolueellisen näkemyksen välttämiseksi. Nykytilanteen kartoittaminen toteutettiin suurilta osin muiden teknisen tuen tiimin jäsenten kertomusten mukaisesti. Työyhteisönä Samlinkin tekninen tuki tiedostaa perehdyttämisen toteuttamisessa tällä hetkellä ilmenevät ongelmakohdat ja on valmis ottamaan tietoa vastaan ja kehittymään kohti entistä perehdyttämisen toteutusta.

4.1 Opinnäytetyön tulokset ja kehitysideal

Opinnäytetyö on toteutettu Samlinkin tekniselle tuelle toiminnallisena tutkimuksena, jonka tarkoituksena on kehittää jo olemassa olevaa prosessia. Työn lopputuotoksena kohdeorganisaatiolle toimitetaan uudistettu perehdyttämissuunnitelma ja opinnäytetyön teoriaosuus.

Opinnäytetyön avulla saatavat pitkän tähtäimen tulokset eivät ole vielä määriteltävissä. Kohdeorganisaation on tarkoitus testata uutta perehdyttämissuunnitelmaa tulevaisuuden perehdytyksissä ja vasta siitä saatujen kokemusten kautta voidaan verrata uutta ja vanhaa perehdytys-suunnitelmaa kunnolla.

Koen opinnäytetyön lopputuotosten olevan odotetunlaiset. Perehdytys-suunnitelmaa on syvennetty koskemaan suurempaa kokonaisuutta kuin vanha suunnitelma. Perehdytys-suunnitelman vastaanotto on ollut kohdeorganisaatiossa yleisesti ottaen positiivinen.

Samlinkin perehdyttämisen nykytilanteen kartoitukseen käytetyn lomakkeen (liitteenä opinnäytetyön lopussa) perusteella voidaan havaita tiettyjä ongelmakohtia perehdyttämisessä. Lomakkeiden vastausten perusteella, kaikkein huonoiten perehdyttämisessä tällä hetkellä toimii tiedon liikkuminen henkilöstön ja työyhteisön kesken. Tähän ongelmatilanteeseen suositellaan ratkaisuna yhteisten palaverien pitämistä. Yhteisissä palaverissa työyhteisö voi vapaasti keskustella perehdyttämiseen liittyvistä asioista ja ongelmista. Palavereja pitäessä

on hyvä huomioida myös mahdollinen ryhmäpaine. Kaikki työntekijät eivät välttämättä uskalla kertoa omia mielipiteitään koko yhteisön kuullen ja tästä syystä palavereja tulisi toteuttaa myös kahdenkeskeisinä tapaamisina.

Lomakkeen mukaan myöskään perehdyttämisessä käytettävä materiaali ei vastaa perehdyttämisen kaikkia tarpeita. Tähän ongelmatilanteeseen opinnäytetyön uusi perehdyttämissuunnitelma tarjoaa ratkaisua. Uusi suunnitelma on laajempi kuin vanha ja tarjoaa monipuolisempaa avustusta perehdyttämiselle.

Perehdyttämisen yksi yleisimmistä epäonnistumisen syistä on kiire, eikä Samlink ole tässä asiassa poikkeus. Suoranaisia epäonnistumisia ei perehdyttämisessä ole tapahtunut, mutta ajoittainen kova kiire ja hektinen työ hankaloittavat perehdyttämisen toteutusta. Perehdyttäminen on saatettu kokea myös tietynlaisena rasitteena perehdyttäjälle. Perehdyttäjällä on ajoittain hankaluuksia pysyä oman työnteon kannalta oikeassa tahdissa, koska tulokkaan perehdyttäminen vie niin suuren osan hänen ajastaan. Kiireen poistamiseen ei välttämättä ole olemassa helppoa ratkaisua. Jotkin työtehtävät voivat olla priorisoinniltaan niin suuria ja tärkeitä, ettei niitä yksinkertaisesti voi jättää toisarvoisiksi. Perehdyttäjän on kuitenkin pyrittävä priorisoimaan oma työnteke yhteisen perehdyttämisen kanssa. Kun perehdyttäjä pystyy antamaan kaikkensa perehdyttämiselle, on tulokkaan oppiminen huomattavasti nopeampaa. Hyvä perehdytys nopeuttaa uuden tulokkaan siirtymistä itsenäiseen työskentelyyn, jolloin häntä ei tarvitse auttaa niin paljon ja pitkälle työelämää, kuin huonosti perehdytetty henkilöä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen maksaa itsensä takaisin ajan kanssa ja siksi siihen on keskityttävä alusta saakka.

4.2 Oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen perehdyttämisestä ja perehdyttämisen parantamisesta on tuonut suuren määrän tärkeää lisätietoa minulle ja kohdeorganisaatiolla. Ennen opinnäytetyön toteuttamista kohdeorganisaation teknisessä tuessa ei ole välttämättä ymmärretty perehdyttämisen kokonaisuutta ja sen laajuutta. Aiemmin perehdyttäminen on toteutettu hyvin suuri-
piirteisesti, eikä yksityiskohtiin ole panostettu. Opinnäytetyön kautta saadun tiedon avulla organisaatio osaa keskittyä perehdyttämisen toteuttamiseen yksityiskohtaisemmin.

Perehdyttämistä ennakoiva suunnittelu ja oppimisen seuranta on Samlinkin teknisessä tuessa aiemmin ollut vähäistä. Työn ansioista kohdeorganisaatiossa osataan nyt huomioida suunnittelun ja viestinnän tärkeys. Nykyään kun tekniseen tukeen saapuu uusi työntekijä, organisaatiossa järjestään tarpeelliset palaverit työyhteisön kesken ja osataan perehdyttäjälle antaa tarpeeksi aikaa perehdytyksen suunnitteluun. Perehdyttäjän omia töitä pyritään nyt jakamaan muun tiimin jäsenten kesken niin, että perehdyttäjä voi keskittyä opastamiseen perusteelli-

sesti. Työn ansiosta kohdeorganisaatiossa tullaan nyt seuraamaan oppimista ja sen kehittymistä entistä paremmin. Teknisessä tuessa järjestetään aikaa erilaisille keskusteluhetkille perehdyttäjän ja perehdytettävän kesken. Käytyjen keskustelujen ja neuvottelujen ansiosta voidaan perehdytettävän oppimista seurata entistä paremmin..

Teknisen tuen perehdyttämisessä huomioidaan nyt myös erilaiset perehdyttämisen tekniikat ja menetelmät. Organisaation teknisessä tuessa perehdyttäminen on aiemmin perustunut lähes kokonaan vierihoitoperehdyttämiseen. Vierihoitoperehdyttämistä ei ole syytä poistaa kokonaan käytöstä, mutta sen tueksi voidaan ottaa esimerkiksi malliperehdyttäminen. Malliperehdyttäminen perustuu perehdyttämismateriaalin hyväksikäyttöön ja tämän opinnäytetyön tuotoksena valmistunut uusi perehdytys suunnitelma toimii hyvänä alkuna uuden perehdytysmateriaalin luomiselle.

Yksi työn suurimmista hyödyistä Samlinkin tekniselle tuelle on opinnäytetyön tarjoamat faktat. Käymällä läpi opinnäytetyön teoriaperustaa, muodostuu lukijalle laaja käsitys perehdyttämisestä ja sitä ohjaavista tekijöistä. Kun teoriaa sovelletaan yhteen teknisen tuen omien perehdytyskäytäntöjen kanssa, parantuu koko teknisen tuen perehdyttämisen kokonaisuus.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. painos. Porvoo: WSOY.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Työterveyslaitos. 2009. Työsuojelun perusteet. Sastamala: Vammalan Kirjapaino

Kangas, P. & Hämäläinen J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Nykypaino

Mykrä, T. 2007. Työpaikkaohjaaja oppimisen edistäjänä - opiskelijan ohjaaminen ja arviointi työpaikalla. Vammala: Vammalan Kirjapaino

Sähköiset lähteet

Oy Samlink Ab Vuosikertomus 2015. Viitattu 24.3.2016.

<http://www.samlink.fi/vuosikertomus/>

Oy Samlink Ab. 2016. Viitattu 24.3.2015. <http://www.samlink.fi/tarinamme/>

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 18.4.2016. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Kuula, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 18.4.2016 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Työsopimuslaki. 2014. Finlex. Viitattu 26.4.2016.

<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki#L2>

Työturvallisuuslaki. 2014. Finlex. Viitattu 26.4.2016.

<http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki#L2>

Yhteistoimintalaki. 2014. Finlex. Viitattu 26.4.2016.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

Julkaisemattomat

Organisaatiorakenne 23.5.2016. Oy Samlink Ab Intranet.

Kuvat

Kuva 1 Service desk organisaatiorakenteessa. (Samlink intranet.)	8
Kuva 2 Perehdyttämissuunnitelma (Oy Samlink Ab.)	9
Kuva 3 Teoreettinen viitekehys	11
Kuva 4 Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19.)	12
Kuva 5 Osaamisalueet (Kupias & Peltola 2009, 90.)	13
Kuva 6 Prosessin vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102.)	20
Kuva 7 Perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2003, 147.)	25
Kuva 8 Tiedonhankinnan keinot (Kjelin & Kuusisto 2003, 122.)	27
Kuva 9 Oppimisen seuranta ja arviointi (Kangas & Hämäläinen 2008, 17.)	28
Kuva 10 Kokemuksellinen oppiminen (Mykrä 2007, 19.)	30
Kuva 11 Viiden askeleen malli (Kangas & Hämäläinen 2008, 15.)	35
Kuva 12 Perehdyttämissuunnitelma - Ennen saapumista	39
Kuva 13 Perehdyttämissuunnitelma - 1. päivänä	40
Kuva 14 Perehdytysuunnitelma - 1. viikko	40
Kuva 15 Perehdyttämissuunnitelma - kummiluurit & seuranta	41

Taulukot

Taulukko 1 Säilyttävän ja uudistavan perehdyttämisen erot (Kjelin & Kuusisto 2003, 170.)	16
Taulukko 2 Perehdyttämisen ja liiketoiminnan tavoitteet (Kjelin & Kuusisto 2003, 48.)	...17

Liitteet

Liite 1 Perehdyttämisen nykytilanteen kartoitus	49
---	----

Liite 1 Perehdyttämisen nykytilanteen kartoitus

Teknisen tuen perehdyttämisen nykytilanteen kartoitus:

Asteikko 1-4, Merkitse raksi valintaasi

Kiitettävästi=1, Melko hyvin=2, Jonkin verran=3, Erittäin vähän=4

Perehdyttämisen nykytilanteen kartoittaminen:	1. Kiitettävästi	2. Melko hy- vin	3. Jonkin verran	4. Erittäin vähän
1. Kuinka hyvin ymmärrät perehdyttämisen merkityksen?				
2. Onko Samlinkin teknisessä tuessa tehty riittävästi perehdytys suunnitelmia ja -ohjelmia?				
3. Huomioiko perehdyttäminen organisaation tarpeiden lisäksi myös perehdytettävien odotukset sekä tarpeet?				
4. Kuinka hyvin perehdyttäjät, esimiehet ja työnopastajat osaavat mielestäsi opastaa?				
5. Miten hyvin perehdyttäjät, esimiehet ja työnopastajat seuraavat oppimista?				
6. Miten hyvin perehdyttämisessä käytettävä materiaali ja aineisto vastaa perehdyttämisen tarpeita?				
7. Kehitetäänkö perehdyttämistä mielestäsi jatkuvasti?				
8. Miten hyvin tieto perehdyttämiseen liittyvistä asioista liikkuu henkilöstön ja työyhteisön kesken?				